UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

DANIEL GROSSI DE SALLES

GRANDES CORPORAÇÕES E *STARTUPS*:
RELAÇÕES DE INOVAÇÃO ABERTA NO MERCADO BRASILEIRO

SÃO PAULO
2018

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Jr.
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

DANIEL GROSSI DE SALLES

**GRANDES CORPORAÇÕES E *STARTUPS*:
RELAÇÕES DE INOVAÇÃO ABERTA NO MERCADO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Jane A. Marques

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Rafael Mielli Rodrigues – CRB-8/7286

Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Salles, Daniel Grossi de

Grandes corporações e startups: relações de inovação aberta no mercado brasileiro / Daniel Grossi de Salles. – São Paulo, 2018.
129 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2018.
Orientador: Jane A. Marques.

1. Inovação 2. Inovações tecnológicas 3. Empreendedorismo 4. Administração de inovações tecnológicas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.4

RESUMO

SALLES, DANIEL GROSSI DE. **Grandes Corporações e Startups: Relações de Inovação Aberta no Mercado Brasileiro**. 2018, 128 p. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

Há um crescente interesse das grandes empresas em se aproximarem das *startups* como forma de desenvolver inovação aberta. Entre as 500 maiores empresas do *ranking* Forbes Global 500, 262 já têm iniciativas de engajamento com *startups* de alguma maneira: seja investindo, seja acelerando, incubando, realizando eventos ou buscando outros tipos de relacionamento. Nessa relação, a grande corporação pode se beneficiar da estrutura leve, da propensão a tomar riscos, da velocidade de operação e de tomada de decisão das *startups*, enquanto as *startups* podem se aproveitar do acesso à grande base de consumidores, do capital, da credibilidade e da estrutura voltada à eficiência da grande corporação, gerando ganhos mútuos. Para que uma grande empresa tenha sucesso nesse relacionamento, ela precisa saber quais são os seus objetivos, os seus resultados esperados, escolher a melhor forma de engajamento e criar uma operação equilibrada e integrada ao ecossistema empreendedor. Ter clareza de como cumprir essas etapas não é uma tarefa fácil. No mercado brasileiro, o desafio é ainda maior. O tema é recente e não há uma fonte de dados que consolide e analise as principais iniciativas de relacionamento entre *startups* e grandes empresas e as melhores práticas no país. Por meio de pesquisas exploratórias com dados secundários, este estudo identificou, mapeou e categorizou 137 programas de engajamento entre grandes corporações e *startups* no país. As informações encontradas foram confrontadas com o levantamento teórico e enriquecidas com informações coletadas em entrevistas com executivos responsáveis por algumas das principais iniciativas existentes no Brasil. Desta forma foi possível construir uma visão do mercado brasileiro e entender o nível de maturidade nessa área. Foi possível também identificar os objetivos das corporações, os modelos de relacionamento praticados, o perfil de interesse em *startups*, as formas como selecionam esse tipo de negócios, como operam os programas, os riscos envolvidos e as formas de mensuração de resultados.

Palavras-chave: inovação aberta, startups, empreendedorismo, inovação, *corporate venture capital*, aceleradoras de *startups*, aceleradoras corporativas.

ABSTRACT

SALLES, DANIEL GROSSI DE. **Big Corporations and Startups: Open Innovation Relationships in the Brazilian Market.** 2018, 128 p. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

There is increasing interest from the big companies to be closer to the startups as a way of fostering the open innovation. Among the 500 major companies of the Forbes Global 500 ranking, 262 are already running startup engagement programs in any way: investing, accelerating, incubating, running events or any other kind of relationship. In this relationship, the big company can benefit from the innovation focus, the willingness to take risks, the speed of operation and decision taking of the startups, meanwhile the startups can benefit from the access to the big consumer base, the capital, the credibility and the efficiency of the big corporations. To be successful in this journey the big company have to be clear about what are their objectives, the expected results and chose the best model of engagement to create a program that has to be balanced and integrated with the startup ecosystem. Being clear about how to achieve that can be challenging. The topic is recent and there is little literature about that. In Brazil, the challenge is even greater. There is no data source with consolidated data and information about the main startup engagement programs and its best practices. Trough exploratory research with open data this paper have sourced and categorized 137 startup and big companies engagement programs in the country. The gathered data was analyzed taking in consideration the related bibliography and enriched with information collected from interviews with executives responsible for some of the main initiatives in Brazil. This way it was possible to build a consolidated view of the market and its level of maturity. It was also possible to identify the main objectives of the big companies, the engagement models adopted, the startup target profile, the way they select the startups and run the programs, the risks and how they measure the results.

Keywords: open innovation, startups, entrepreneurship, innovation, corporate venture capital, startup accelerators, corporate accelerators

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Relato da experiência	16
1.2	Situação-Problema	18
1.3	Objetivos	24
2	STARTUPS E GRANDES EMPRESAS NO PROCESSO DE INOVAÇÃO	27
2.1	Startups	27
2.2	Inovação Aberta	29
2.3	Formas de relacionamento entre startups e grandes empresas.....	32
2.3.1	O modelo de Weiblen e Chesbrough.....	34
2.3.2	O modelo do INSEAD e 500 startups	38
2.3.3	Comparando os frameworks.....	43
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
4	ANÁLISE DE DADOS	51
4.1	O mercado brasileiro.....	51
4.1.1	Maturidade do mercado brasileiro.....	54
4.2	Objetivos das corporações	57
4.2.1	Radar do mercado e oportunidades de negócios.....	57
4.2.2	Retorno sobre investimento realizado	59
4.2.3	Impacto na cultura interna da corporação.....	60
4.2.4	Posicionamento institucional e de marca.....	62
4.2.5	Corporação como plataforma para a startup.....	63
4.2.6	Acelerar entrada no mercado.....	64
4.2.7	Atração de talentos.....	65
4.3	Formas de engajamento	66
4.3.1	Aceleradoras de startups	67
4.3.2	Corporate Venture Capital	70
4.3.3	Coworkings e hubs de inovação	72
4.3.4	Desafios e desenvolvimento de negócios	73
4.3.5	Eventos	75
4.3.6	Plataforma.....	77
4.4	Perfil de interesse nas startups.....	79
4.4.1	Estágio.....	80
4.4.2	Mercados alvo: Business to Business (B2B) ou Business to Consumer (B2C).....	82
4.4.3	Relação com o core business.....	82
4.5	Prospecção e seleção das startups.....	85
4.6	Operação das iniciativas	87
4.6.1	Área da corporação responsável pela iniciativa	87
4.6.2	Estrutura necessária para a operação	89

4.6.3	<i>Parcerias para a operação</i>	91
4.7	Riscos para as corporações	93
4.7.1	<i>Risco de entrega do produto ou serviço</i>	94
4.7.2	<i>Risco de reputação com o ecossistema</i>	94
4.7.3	<i>Riscos de perda do capital investido</i>	95
4.7.4	<i>Riscos de compliance e imagem</i>	96
4.8	Mensuração dos resultados	97
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
	REFERÊNCIAS	105
	APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista	113
	APÊNDICE B: Mapeamento do mercado – Iniciativa por Empresa e Tipo de Programa	113
	APÊNDICE C: Mapeamento do mercado – Iniciativa por Região	121
	APÊNDICE D: Mapeamento do mercado – Iniciativa por Data de Início, Recorrência, Atividade, Envolvimento de Investimento e <i>Equity</i>	125

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Como as quinhentas maiores empresas públicas do ranking Forbes Global 500 estão se relacionando com startups	23
Figura 2 –	Ciclo de Feedback Construir–Medir–Aprender	28
Figura 3 –	Inovação Aberta versus Inovação Fechada	29
Figura 4 –	Inovação aberta e startups – Distribuição de papers por ano de publicação	32
Figura 5 –	Tipologia dos modelos de relacionamento entre startups e corporações e seus objetivos principais	37
Figura 6 –	Formas de relacionamento entre Corporações e Startups.....	40
Figura 7 –	Grau de envolvimento por tipo de iniciativa	42
Figura 8 –	Custo por tipo de iniciativa	42
Figura 9 –	Nível de risco por tipo de iniciativa	42
Figura 10 –	Horizonte de tempo por tipo de iniciativa	43
Figura 11 –	Novas iniciativas de engajamento entre grandes empresas no Brasil e startups por ano de lançamento	52
Figura 12 –	Iniciativas de engajamento entre grandes empresas no Brasil e startups por estado sede	53
Figura 13 –	Distribuição das startups e das iniciativas de engajamento com grandes empresas, por região (Brasil)	54
Figura 14 –	Taxa de engajamento com startups das 100 maiores corporações de capital aberto no Brasil versus no mundo.....	56
Figura 15 –	Iniciativas ativas versus inativas	57
Figura 16 –	Relação entre os modelos e engajamento com startups de Weiblen e Chesbrough (2015) e Bonzom e Netessine (2016)	66
Figura 17 –	Aceleradoras corporativas de startups no Brasil e a relação de envolvimento ou não de equity ...	68
Figura 18 –	Aceleradoras corporativas de startups no Brasil e a relação de envolvimento ou não de investimento ou apoio financeiro	69
Figura 19 –	Exemplos de desafios apresentados pela iniciativa Brasken Labs Challenge	74
Figura 20 –	Desafios e desenvolvimento de startups: iniciativas pontuais x recorrentes	75
Figura 21 –	Tipos de eventos utilizados no engajamento entre grandes empresas e startups no Brasil	76
Figura 22 –	Características do perfil de interesse das grandes corporações pelas startups.....	80
Figura 23 –	Matriz de Ambição da Inovação	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Contrastando os Princípios da Inovação Aberta e Fechada	21
Quadro 2 –	Tipo de relações entre startups e grandes corporações e suas variáveis envolvidas	38
Quadro 3 –	Tipos de engajamento possíveis por objetivos da corporação	41
Quadro 4 –	Como o engajamento entre corporações e startups deve evoluir em 3 etapas	43
Quadro 5 –	Comparação das variáveis envolvidas no framework de Weiblen e Chesbrough (2015) e de Bonzom e Netessine (2016)	45
Quadro 6 –	Perfil dos executivos entrevistados	50
Quadro 7 –	Áreas das corporações responsáveis pelas iniciativas de engajamento com startups.....	88
Quadro 8 –	Estrutura necessária para a operação das iniciativas de engajamento com startups	90
Quadro 9 –	Objetivos dos programas de engajamento entre grandes empresas e startups versus KPIs relacionados	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Taxa de engajamento das corporações com startups (tradução livre)	22
Tabela 2 –	Taxa de engajamento das corporações com startups no Brasil versus mundo	55

1 INTRODUÇÃO

Os recentes avanços tecnológicos, especialmente no campo digital, têm provocado quebras de paradigma no mercado. No *ranking* de empresas com maior valor de mercado da Financial Times, a Apple aparece na liderança, tendo se tornado a primeira empresa a ultrapassar os US\$ 700 bilhões (Financial Times, 2015). Google e Microsoft também aparecem entre as 5 maiores da lista.

A velocidade com que surgem inovações nesse campo também impressiona. Quando este estudo começou a ser realizado, a *startup* Slack era apontada pela Business Insider (2015) como a empresa a alcançar US\$ 1 bilhão de valor de mercado em menos tempo, alcançando essa meta cerca de 1 ano e 3 meses após a sua fundação. Mais recentemente, dia 30 de maio de 2018, a Fortune (2018) anunciou que a *startup* Bird, que oferece aluguel de *scooters* elétricas em centros urbanos, estaria se tornando a mais nova recordista após uma rodada de investimentos liderada pelo fundo Sequoia, alcançando esse valor em menos de 1 ano desde sua fundação. Menos de 1 mês depois, o portal de notícias de tecnologia TechCrunch (2018) noticiou que uma nova rodada de investimentos colocava a empresa no patamar de US\$ 2 bilhões de valor de mercado.

Os casos citados anteriormente não são isolados. A CB Insights (2018), empresa especialista em análise de dados ligados a *startups* e inovação, disponibiliza em seu *site* uma lista chamada de “*The Global Unicorn Club*” (“O Clube Global de Unicórnios”, em tradução livre do autor). São chamadas de unicórnios as *startups* de tecnologia que atingem valor de mercado superior a US\$ 1 bilhão de dólares baseado nas últimas rodadas de investimento recebidas. Nessa lista, constavam no momento da consulta 258 empresas – sendo que 82 delas entraram para este clube entre julho de 2017 e julho de 2018. Esse panorama nos permite identificar que há um conjunto de novos agentes inovadores de alto impacto no mercado.

Há algum tempo, o investimento em áreas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) têm sido um recurso estratégico para grandes corporações como forma de criar vantagens competitivas e até mesmo barreiras de entrada para os competidores em vários mercados (Chesbrough, 2003).

Vivemos em um mundo de hiperconectividade e amplo acesso à informação. Cerca de três bilhões de pessoas têm acesso à internet (eMarketer, 2014). Equipamentos usados para desenvolvimento de protótipos de *hardware* como impressoras 3D¹, *Arduino*² e *Raspberry Pi*³ estão cada vez mais populares e mais baratos. Os empreendedores de tecnologia que querem desenvolver soluções inovadoras dependem cada vez menos de altos recursos financeiros e cada vez mais de seu próprio conhecimento, inspiração e força de trabalho. O próximo empreendedor que irá mudar as regras do jogo não tem endereço certo: pode estar nascendo em uma incubadora em Israel, em uma garagem no Vale do Silício ou em um espaço de *coworking* em São Paulo.

Esse contexto reforça o motivo pelo qual o *venture capital*⁴ tem se mostrado um grande catalisador do desenvolvimento de inovação. Um dólar investido através do *venture capital* gera um resultado em termos de patentes publicadas três vezes maior do que um dólar investido em pesquisa e desenvolvimento corporativo tradicional (Kortum & Lerner, 2000). Por outro lado, a realidade mostra que este ainda é um mercado em desenvolvimento: Da Gbadji et al. (2015) apresentam que, enquanto as 5 maiores empresas dos Estados Unidos investiram mais de US\$ 43 bilhões em pesquisa e desenvolvimento em 2012, toda a indústria do *venture capital* do país investiu US\$ 9 bilhões em *startups* em estágio inicial.

Esse cenário, que apresenta barreiras de entrada cada vez menores para o desenvolvimento de inovação com apoio de tecnologia e que permite constante troca de informações e conhecimento descentralizado, é um terreno fértil para a base do modelo de inovação aberta, proposto por Henry Chesbrough (2003). No modelo de inovação fechada, que foi prevalente em empresas líderes do início do século XX, as empresas geram, desenvolvem e comercializam as próprias

¹ Impressoras 3D são dispositivos que usam várias camadas de materiais, como plástico ou resina, para criar objetos tridimensionais a partir de modelos digitais. É utilizada para prototipação por oferecer a possibilidade de produzir objetos com custos baixos e em pouco tempo (Roberson, Espalin, & Wicker, 2013).

² *Arduino* é uma plataforma *open-source* para prototipação de soluções de *hardware* com custo acessível. Nas placas *Arduino* é possível incluir sensores e outros componentes e programar aplicações com uma linguagem de *software* própria desenvolvida para ser simples e fácil de ser utilizada (Arduino, 2017).

³ *Raspberry Pi* é um computador de tamanho similar ao de um cartão de crédito, que pode ser ligado a outros dispositivos, por exemplo, um monitor e um teclado. Além de rodar aplicações como um computador normal faz, seu tamanho reduzido e seu baixo custo (a partir de US\$ 20,00) faz com que também seja utilizado no desenvolvimento de projetos eletrônicos (Raspberry Pi, 2017).

⁴ Fundos de *Venture Capital*: Fundos de investimento de risco, com foco na compra de participação societária em empresas privadas com muito potencial de crescimento. Em geral, são investimentos feitos com alto grau de incertezas: as empresas investidas são ainda pequenas e com pouco tempo de vida, possuem poucos ativos tangíveis e operam em mercados que mudam rapidamente (Gompers & Lerner, The Venture Capital Revolution, 2001).

ideias. Já no novo modelo de inovação aberta, as empresas comercializam tanto ideias próprias, quanto de outras companhias. Além disso, buscam maneiras de levar suas ideias ao mercado sendo comercializadas por outras corporações. Além de gerar novos produtos e serviços, as empresas passam também a investir, financiar e comercializar inovação.

Ries (2012, p. 24), autor do livro “*A Startup Enxuta*” que se tornou uma grande referência na área, define *startup* como “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. Blank (2010), autor da metodologia “*Customer Development*” (“Desenvolvimento de Clientes”, em tradução livre do autor), que serve como base para boa parte dos empreendedores de tecnologia, propõe que uma *startup* é “uma organização em busca de um modelo de negócios repetível e escalável”⁵.

Empenhadas em criar novos produtos e serviços em ambientes incertos e desenvolvendo novos modelos de negócios ainda não validados, as *startups* são organismos que nascem em busca da inovação. Peter Drucker (1986) defende que as inovações efetivas começam pequenas e focam em resolver bem um problema específico. Atualmente, há um número crescente de *startups* que começam pequenas e buscam resolver problemas específicos de forma inovadora em diferentes áreas de atuação e verticais de mercado específicas. No mercado brasileiro hoje, já existem, por exemplo, mais de 400 *fintechs* (FintechLab, 2018), como são chamadas as *startups* focadas em soluções financeiras; mais de 350 *construtechs* e *proptechs* (Construtech Ventures, 2018), *startups* que atuam em construção civil e no setor imobiliário; e cerca de 300 *retail techs* com soluções para varejo (Liga Insights, 2018b), *fintechs*, com foco em serviços financeiros. Esse contexto é semelhante em outras áreas, marketing, RH e saúde (Liga Insights, 2018a).

As grandes empresas brasileiras parecem ter percebido essa lacuna. Nos últimos anos, diferentes tipos de iniciativas foram lançados com o objetivo de aproveitar essas oportunidades, aproximando-se de *startups* de tecnologia independentemente do setor em que atuam. Alguns dos maiores bancos do país, como Itaú, Bradesco e Banco do Brasil desenvolveram diferentes iniciativas. Empresas de telefonia como a Telefônica e a Oi realizam relacionamento com *startups* de forma estruturada. A seguradora Porto Seguro, por meio da OxiGênio Aceleradora, investe e acelera *startups*.

⁵ Tradução livre do autor: “an organization formed to search for a repeatable and scalable business model” (Blank, 2010).

Há diversas outras formas nas quais esse tipo de relação pode acontecer – que vão desde ações mais pontuais e de curto prazo, como a organização de eventos, até mais complexas e de longo prazo, como o aporte de capital em troca de participação societária. Conhecer as possibilidades que esse cenário oferece e encontrar o caminho mais adequado para cada uma das empresas é fundamental para o sucesso de cada uma dessas iniciativas.

No entanto, este é um campo de pesquisa recente. Spender et al. (2017) reconhecem que, embora sob uma perspectiva científica a ascensão das *startups* e a inovação aberta estejam intimamente relacionadas, ainda há lacunas importantes sobre se e como as *startups* vão se relacionar com as práticas de inovação aberta.

No contexto do mercado brasileiro, essas lacunas de conhecimento são ainda maiores. Em um cenário ainda em formação, cercado por incertezas, cada vez mais se fala sobre o assunto dentro das corporações e na mídia, mas ainda há grande carência de informação científica sobre o assunto.

A fim de reduzir essa lacuna e colaborar com o avanço desse campo científico, este estudo busca mapear o ecossistema brasileiro de inovação aberta entre grandes empresas e *startups*, confrontando com a bibliografia sobre o assunto, buscando apontar uma direção para as empresas que querem estruturar suas iniciativas de relacionamento com *startups* de tecnologia.

1.1 Relato da experiência

Em junho de 2013, o autor trabalhava na área de Mídias Digitais da Editora Abril, a maior editora de revistas do Brasil, quando, após uma reestruturação interna da empresa, passou a integrar uma equipe recém-formada, chamada de Novos Negócios Digitais – que tinha como principal objetivo buscar novas oportunidades e novos modelos de negócios para a editora.

A reconfiguração do mercado com a entrada de grandes empresas de tecnologia como Google, Facebook e Apple, havia impactado de forma irreversível o mercado de mídia tradicional e buscar novas formas de fazer negócios era um caminho natural.

Na ocasião, após avaliar diversos modelos, nossa equipe propôs a criação de uma aceleradora de *startups* dentro da empresa. A estratégia era formar um programa de inovação aberta para avaliar centenas de *startups* em estágio inicial, selecionar as melhores, investir um valor em dinheiro em troca de uma participação minoritária (entre 5% e 6% de participação) e alavancar esses negócios com os ativos da editora, como a forte rede de contatos, credibilidade da marca e mídia. Com isso, além de acompanhar as principais tendências de mercado, seria possível, com baixo custo e alta velocidade, testar novos mercados e modelos de negócios, além de envolver os funcionários da empresa com novas metodologias e formas de trabalhar, trazendo também um impacto positivo para a cultura da empresa.

Ao mesmo tempo, uma das maiores aceleradoras de *startups* do Vale do Silício, a Plug and Play Tech Center, buscava um parceiro no Brasil para replicar um modelo que estava sendo bem-sucedido na Alemanha, onde se aliou a um grande grupo mídia, a Axel Springer, para coinvestir e acelerar *startups*.

Em fevereiro de 2014, Editora Abril e Plug and Play formaram uma parceria para a criação da Abril Plug and Play, uma aceleradora de *startups* que buscava empresas em estágio inicial e oferecia investimento e um ciclo de aceleração de seis meses, sendo três no Brasil e três no Vale do Silício, com um programa de mentorias, acesso ao mercado, potenciais parceiros e investidores, além de acesso à mídia para promover os produtos das *startups*.

Entre fevereiro de 2014 e março de 2015, a aceleradora recrutou e acelerou oito *startups* de diferentes segmentos, como logística, varejo e saúde. Durante este período, houve grande interesse de executivos de outras grandes corporações, que entravam em contato, a fim de conhecer mais de perto o trabalho que estava sendo feito e realizar estudos de *benchmarking* para a composição de programas de relacionamento com *startups* dentro de suas empresas.

Em julho de 2015, após identificar amplo interesse por parte de grandes empresas em estarem cada vez mais próximas das *startups*, o autor, em conjunto com outros dois sócios que compunham a equipe da Abril Plug and Play, criou a Liga Ventures – uma aceleradora com foco em conectar e gerar negócios entre *startups* e grandes corporações.

Atualmente, a Liga Ventures executa programas de aceleração de *startups* em conjunto com empresas de diferentes setores – nacionais e multinacionais – como Porto Seguro, Mercedes-

Benz, Embraer, Unilever, GPA, Brink's, AES Tietê, entre outras. Além disso, realiza eventos de conexão, negócios e se dedica a realizar mapeamentos e estudos de mercado ligados à inovação, tecnologia e *startups*.

Trabalhando com clientes de diferentes perfis, conversando com executivos e gestores responsáveis pela área de inovação de suas empresas e estudando diversas formas de engajamento entre grandes empresas e *startups* no Brasil e no mundo, identificou-se que há diferentes formas de relacionamento que podem ser exploradas, cada uma adequada aos objetivos e ao contexto de cada grande empresa.

Conhecer os prós e os contras de cada uma delas, bem como sua aplicação e efetividade no ecossistema brasileiro de *startups* é um grande desafio para estes profissionais. Este cenário será melhor explorado na sequência desta dissertação.

1.2 Situação-Problema

Inovar em uma grande corporação não é uma tarefa fácil. Quando uma empresa atinge posição de destaque no mercado e entende como resolver os problemas de seus consumidores, a métrica do sucesso passa a ser o lucro: nesse caso, toda a estrutura organizacional e os processos passam a ser direcionados para a melhora na eficiência. Neste ponto, a grande questão a ser respondida deixa de ser: “Como podemos revolucionar o mercado?” E passa a ser “Como podemos fazer o que já estamos fazendo, um pouco melhor e um pouco mais barato?” (Wessel, 2012).

Além disso, a inovação é cada vez mais rápida e descentralizada. O próximo concorrente, seja ele um substituto ou um novo entrante, muitas vezes não será um agente já mapeado e pode vir sem aviso. Vamos considerar o mercado de hospedagem e hotelaria, por exemplo. Se voltássemos ao início dos anos 90, encontraríamos um cenário em que era difícil encontrar informações além das grandes redes, como Hilton, Marriott e Accor. Pequenos hotéis, fora das grandes cadeias, tinham dificuldade de competir: o acesso à informação era difícil. Dependiam de indicações de outros clientes ou de boas referências em guias turísticos ou agências de viagens. A partir da segunda metade dos anos 90, com a popularização da internet, começaram a surgir as primeiras *startups* atuando como guias e comparadores de preços de hotéis, como o TripAdvisor e Priceline (Buhalisa & Law, 2008). Com estes serviços é possível conhecer os

hotéis locais independentemente do seu porte, ter acesso à localização no mapa, fotos e avaliações de hotéis feitos por quem se hospedou lá anteriormente. Também é possível comparar preços, avaliar disponibilidade e fazer a reserva em tempo real. Alguns anos depois, em 2008, com o objetivo de permitir que pessoas que possuem um imóvel ou um quarto livre alugassem seus espaços para outras pessoas que estão viajando para aquela cidade, surgiu o AirBnb. Hoje, menos de 10 anos após a sua fundação como uma pequena *startup*, a empresa dispõe de mais de 4,5 milhões de acomodações em 81 mil cidades (AirBnb, 2018), ultrapassando as maiores redes hoteleiras do mundo.

Se avaliarmos a estratégia competitiva sob a ótica de uma dessas grandes redes, é possível fazer uma análise de como essa nova configuração pode afetar a forma como as forças de Porter (1980) atuam para este mercado. O Booking.com, por exemplo, é responsável por mais de 1,5 milhões de diárias de hotéis reservadas por dia (Booking.com, 2018). A empresa passou a ser um fornecedor com poder de levar clientes para os hotéis da rede ou para os seus competidores. Com essa escala, adquiriu alto poder de barganha: estar presente e ganhar destaque em um *site* como este passou a ser importante. Além disso, a plataforma dá poder para os compradores, que passam a estar mais bem informados e podem comparar instantaneamente o preço de centenas de hotéis com as características que busca. O cenário também apoia o surgimento de novos entrantes, que antes tinham que fazer grandes investimentos em comunicação ou construir sua reputação de forma lenta e gradual e agora podem ser conhecidos pelo público instantaneamente. Já o AirBnb configurou-se como um serviço substituto de peso: ele não precisa ter um só imóvel para oferecer ao seu público um imenso volume de opções de acomodação para todos os perfis: desde quartos ou apartamentos convencionais, até castelos, barcos ou casas na árvore.

O Brasil não fica fora deste contexto. Fundado em 2011, o Hotel Urbano é uma das *startups* que mais se destaca no cenário nacional. Com volume de vendas de reservas superior a R\$ 800 milhões em 2014, a empresa recebeu um aporte de investimento de US\$ 60 milhões do grupo Priceline (Valor Econômico, 2015).

O mesmo acontece em outros mercados. Na área financeira, o Nubank, *startup* brasileira que quer substituir os bancos tradicionais e alcançar populações que não possuem contas bancárias com um cartão com melhores taxas e, mais recentemente, uma conta digital, ambos controlados por um aplicativo para *smartphone* ao invés de agências bancárias, alcançou a marca de 3

milhões de clientes (Folha de S. Paulo, 2018) e também entrou para o clube dos unicórnios este ano.

A TruckPad, *startup* que permite que empresas disponibilizem cargas para caminhoneiros independentes, busca aumentar a eficiência da área de logística brasileira, diminuindo o tempo de espera para os caminhoneiros e o número de intermediários para grandes empresas. Lançada em 2013, a *startup* já possui uma base superior a 600 mil *downloads* de seu aplicativo, com mais de 50 mil caminhoneiros acessando diariamente e recentemente captou investimento de uma grande corporação, a fabricante de caminhões Mercedes-Benz (EXAME, 2017).

Novas *startups* e iniciativas de inovação surgem a todo momento. A plataforma AngelList relaciona mais de 4,1 milhões de empresas ligadas ao ecossistema de *startups* em todo o mundo, considerando *startups*, investidores, incubadoras e outras entidades (AngelList, 2018). No Brasil, a Associação Brasileira de *Startups* já mapeou em seu banco de dados mais de 6,3 mil *startups* (abstartups, 2018).

Neste cenário de inovação tecnológica acelerada e descentralizada, em que continuamente surgem novos produtos ou serviços, a fim de tornar mais eficientes as soluções já existentes ou mesmo tecnologias disruptivas (Christensen, 1997) que irão solucionar os problemas atuais de maneira totalmente diferente das maneiras já estabelecidas, as *startups* de tecnologia podem ser uma fonte de inovação relevante para grandes corporações seguirem competitivas.

Chesbrough (2003) defende o modelo de inovação aberta como uma forma mais eficiente de se tratar inovação. Nele, as corporações não dependem apenas das próprias ideias, mas também desenvolvem e comercializam soluções baseadas em inovações externas. O

Quadro 1 apresentado a seguir mostra como inovação aberta e fechada se contrastam.

Quadro 1 – Contrastando os Princípios da Inovação Aberta e Fechada

Contrastando os Princípios da Inovação Aberta e Fechada	
Princípios da Inovação Fechada	Princípios da Inovação Aberta
As pessoas mais inteligentes do nosso campo trabalham para nós.	Nem todas as pessoas inteligentes trabalham para nós, então temos que encontrar e beber na fonte do conhecimento e expertise de indivíduos brilhantes que estão fora da companhia.
Para lucrar com P&D, nós temos que descobrir, desenvolver e entregar tudo por nós mesmos.	P&D externo pode criar valor significativo; P&D interno é necessário para trazer uma parte desse valor.
Se nós descobrirmos algo, nós seremos os primeiros a lançar no mercado.	Nós não temos que ser responsáveis pela origem de uma pesquisa para poder lucrar com ela.
Se formos os primeiros a comercializar uma inovação, nós venceremos.	Criar um melhor modelo de negócios é melhor que entrar no mercado primeiro.
Se nós criarmos a maioria e as melhores idéias da indústria, nós venceremos.	Se fizermos o melhor uso de idéias de dentro e de fora, nós venceremos.
Nós devemos controlar nossa propriedade intelectual para que nossos competidores não lucrem com as nossas ideias.	Nós devemos lucrar com o uso da nossa propriedade intelectual por terceiros, e nós devemos adquirir propriedade intelectual de outras pessoas sempre que servir para a evolução do nosso modelo de negócio.

Fonte: Adaptado de Chesbrough (2003, p. 38) (tradução livre)

O modelo de inovação aberta permite que, ao invés de competir com as milhares de soluções em estágio inicial que surgem todos os dias, as grandes corporações possam usá-las a seu favor, seja para melhorar sua proposta de valor, para tornar algum processo mais eficiente ou mesmo para comercializá-las como uma nova alternativa para sua base de clientes (Chesbrough, 2003).

Além disso, o modelo permite que uma única corporação avalie e teste inúmeras soluções diferentes para um mesmo problema, sem ter que montar novas equipes internas especializadas e passar por longos ciclos de desenvolvimento interno de cada uma dessas soluções para validá-las ou invalidá-las, oferecendo maior agilidade e ganho de custos.

A equação parece ser benéfica para as duas partes. Weiblen e Chesbrough (2015) destacam que os dois lados se completam: a corporação tem os recursos, o tamanho, o poder e as rotinas necessárias para operar um modelo de negócios já comprado de forma eficiente. Já a *startup*, embora não tenha nada disso, tem ideias promissoras, agilidade organizacional, a propensão a tomar riscos e a aspiração ao crescimento rápido.

As grandes corporações já identificaram essa oportunidade e estão se movimentando nessa direção. Em estudo recente produzido pelo INSEAD, em parceria com a aceleradora de *startups*

500 Startups (Bonzom & Netessine, 2016), foi mapeado que, das quinhentas maiores empresas públicas listadas no *ranking* da Forbes Global 500, 262 possuem iniciativas de relacionamento com *startups*. E essa proporção é ainda maior entre empresas que estão no topo: 68% entre as 100 maiores empresas, enquanto entre as 100 últimas essa proporção é de 32%, conforme Tabela 1 apresentada a seguir.

Tabela 1 – Taxa de engajamento das corporações com *startups*

Taxa de Engajamento das Corporações (Corporações se relacionando com startups através de pelo menos um canal)	
001-100	68%
101-200	57%
201-300	56%
301-400	49%
401-500	32%

Fonte: Adaptado de Bonzom e Netessine (2016, p. 26) (tradução livre)

A forma de engajamento praticada pode variar de diversas maneiras: desde iniciativas mais pontuais, como organizar um evento ou uma competição de *startups*, até iniciativas de maior impacto para a corporação, como realizar um investimento em troca de participação societária ou até mesmo uma aquisição.

Figura 1 – Como as quinhentas maiores empresas públicas do *ranking* Forbes Global 500 estão se relacionando com *startups*

Fonte: Adaptado de Bonzom e Netessine (2016, p. 25) (tradução livre)

Para Weiblen e Chesbrough (2015), o movimento adotado pelas corporações que estão deixando de ver as *startups* apenas como agentes de disrupção e estão tentando transformá-las em motores de inovação traz três consequências:

Primeiro, as corporações precisam ser capazes de buscar, identificar, trabalhar com e monitorar números cada vez maiores de *startups* – o ecossistema de *startups* está crescendo mais e de forma mais dispersa globalmente. Isso se traduz na necessidade de agilidade na tomada de decisão por meio de várias formas de relacionamento. Segundo, elas precisam estar conscientes de qual é sua proposta de valor para a *startup* – como ela pode acrescentar valor para *startups* que já têm acesso a fundos de venture capital, incubadoras e outras instituições de apoio independentes. Finalmente, elas precisam ter clareza sobre o que elas querem no engajamento com *startups* – os objetivos estratégicos da corporação devem determinar o modelo exato de engajamento que vão empregar para trabalhar com *startups* (Weiblen & Chesbrough, 2015, p. 68-69).⁶

⁶ Tradução livre do autor: “First, corporations must be able to screen, identify, work with, and monitor larger numbers of startups than before – the startup ecosystem is growing bigger and more dispersed globally. This translates into faster decision-making required by companies across many more possible relationships. Second, they must be aware of their value proposition towards a startup – how they can add value to startups who already have access to independent VCs, incubators, and other support institutions. Finally, they should be clear of what they want to get out of their engagement with startups – the corporation’s strategic goals should determine the right model(s) of engagement they employ in working with startups.” (Weiblen & Chesbrough, 2015, p. 68-69).

No entanto, desenvolver iniciativas de relacionamento com *startups* que tragam bons resultados é uma tarefa difícil. Muitas iniciativas não atingem os resultados esperados e são abandonadas. Há grandes diferenças culturais, de velocidade de operação e de expectativas que podem afetar negativamente a forma como essas iniciativas se desenvolvem. Diante disso, novos modelos de relacionamento estão surgindo (Weiblen e Chesbrough, 2015).

No Brasil, também se observa um número crescente de iniciativas de relacionamento entre grandes empresas e *startups*, bem como a adoção de diferentes modelos. No entanto, não há uma fonte de informações que condense as iniciativas e práticas no setor. Tanto gestores, quanto empreendedores que queiram conhecer mais sobre o que outras empresas estão fazendo, precisam fazer pesquisas isoladas.

Conhecer as principais referências no assunto, identificar as variáveis consideradas no processo de decisão, saber como se introduzir no ecossistema de *startups* e escolher o melhor modelo de aproximação dentro da estratégia da empresa, dos recursos disponíveis e das oportunidades oferecidas pelo mercado são grandes desafios a serem vencidos. Explorar estes pontos de forma a indicar o caminho para as grandes empresas brasileiras que querem se relacionar com *startups* são o objeto deste estudo.

1.3 Objetivos

Dentro do contexto explicitado anteriormente, o estudo tem como principal objetivo criar um mapeamento das iniciativas de inovação aberta entre grandes empresas e *startups* no Brasil e dos modelos praticados. Nesse sentido, pretende-se: (1) servir de referência para gestores de grandes corporações que queiram se engajar com *startups* como forma de inovação aberta; e (2) oferecer uma visão consolidada destas iniciativas que permita que outros estudos nesse campo – sejam acadêmicos ou profissionais – possam ser desenvolvidos, contribuindo para o amadurecimento da área no país.

Para que isto fosse possível, o trabalho buscou atingir os seguintes objetivos secundários:

- Realizar o levantamento teórico sobre o tema para melhor compreensão de outras experiências;

- Investigar os objetivos das corporações que buscam desenvolver este tipo de iniciativa;
- Identificar e comparar os diferentes modelos de relacionamento praticados;
- Identificar, categorizar e analisar as iniciativas de relacionamento entre grandes corporações e *startups* no Brasil ao longo do tempo;
- Avaliar seus principais aspectos em termos de concepção, estruturação, operação e avaliação dos resultados.

2 *STARTUPS* E GRANDES EMPRESAS NO PROCESSO DE INOVAÇÃO

2.1 *Startups*

Tomando como base para este estudo os conceitos de *startup* definidos por Ries (2012, p. 24): “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”; e de Blank (2010), que define como “uma organização em busca de um modelo de negócios repetível e escalável”⁷, é possível perceber características em comum: a busca pelo novo – produto, serviço ou modelo de negócios – e a incerteza de desenvolver negócios que ainda não tiveram seus modelos provados.

Ries (2012) defende que, para uma *startup*, confiar em um bom plano, uma estratégia sólida e uma boa pesquisa de mercado não funcionam. Nesta etapa, os empreendedores ainda não sabem exatamente quem é seu público e como será o produto final. Este raciocínio é reforçado por Blank e Dorf (2012, p. 36), que dizem que “nenhum plano de negócios sobrevive ao primeiro contato com os consumidores”⁸.

Blank e Dorf (2012) e Ries (2012) propõem que as *startups* devem voltar-se ao aprendizado baseado em hipóteses, utilizando-se protótipos, ainda que simples e mal acabados, que deverão ser submetidos aos potenciais consumidores, a fim de obter *feedbacks* sobre o produto ou serviço desenvolvido. As hipóteses validadas devem ser rapidamente incorporadas como melhorias e as invalidadas devem servir de base para o que os autores chamam de “pivotar”: mudanças nas hipóteses de modelo de negócios que servirão de base para novos testes. Todo este processo deve acontecer em ciclos rápidos e iterativos. Numa fase em que os empreendedores normalmente enfrentam restrições significativas de recursos e incerteza considerável sobre a viabilidade de seu modelo de negócios, esta abordagem busca atuar de maneira mais enxuta possível, evitando desperdício de tempo e de recursos (Eisenmann, Ries, & Dillard, 2013).

⁷ Tradução livre do autor: “A *startup* is an organization formed to search for a repeatable and scalable business model” (Blank, 2010).

⁸ Tradução livre do autor: “No business plan survives its first contact with customers” (Blank & Dorf, 2012, p. 36).

Esta é a base do *lean startup*, método proposto por Ries (2012) para reduzir as incertezas e aumentar as chances de sucesso das *startups*: validar hipóteses de modelo de negócio de maneira rápida e barata, em ciclos iterativos, o que o autor define por Construir–Medir–Aprender – construir produtos ou serviços, mensurar os resultados e aplicar seus aprendizados –, com foco em encontrar, com o mínimo desperdício de recursos e tempo, o encaixe entre o produto desenvolvido e as necessidades ou desejos do mercado, ou o *product-market fit* (Blank, 2007).

Embora Ries (2012) defenda que seu método possa ser aplicado para qualquer tipo de organização, as grandes corporações tendem a enfrentar dificuldades nesse processo. Nestas empresas, a estrutura organizacional é focada em ganho de eficiência em um modelo de negócios já validado. Buckland, Hatcher e Birkinshaw (2003) destacam o paradoxo em que se encontram essas empresas: possuem recursos como reputação, experiência e capital para criar e dar escala para novos negócios, mas não tem a mesma flexibilidade, criatividade e agilidade que é característica esperada das *startups*.

Figura 2 – Ciclo de *Feedback* Construir–Medir–Aprender

Fonte: Ries (2012, p. 69)

Enquanto uma *startup* é desenhada para descobrir um grande problema e tentar resolvê-lo, quando uma empresa atinge sua maturidade, o foco passa a ser o lucro. As atenções são voltadas para a eficiência operacional, explorar melhor seus recursos e canais de distribuição e atender bem os clientes atuais (Wessel, 2012). As diferenças entre as características das *startups* e das

grandes empresas e como esses fatores podem gerar sinergias e oportunidades serão melhor exploradas nos itens seguintes deste capítulo.

2.2 Inovação Aberta

Apresentado por Henry Chesbrough (2003), o conceito de inovação aberta aborda o processo de inovação como uma cadeia porosa, que combina projetos desenvolvidos em áreas internas das corporações, com a adoção ou aquisição de soluções externas – assim como a disponibilização das soluções internas para serem utilizadas e até comercializadas por terceiros, conforme ilustrado na Figura 3 abaixo.

Figura 3 – Inovação Aberta versus Inovação Fechada

Fonte: Adaptado de Chesbrough (2003, p. 36-37) (tradução livre)

De acordo com os autores, “inovação aberta é o uso intencional dos fluxos de entrada e saída do conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo da inovação, respectivamente”⁹ (Chesbrough, Vanhaverbeke, & West, 2006, p. 1). É um paradigma em que as empresas podem utilizar ideias externas e internas para capturar valor, assim como canais internos e externos para acesso ao mercado – trazendo uma abordagem em

⁹ Tradução livre do autor: “is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively” (Chesbrough, Vanhaverbeke, & West, 2006, p. 1).

que a área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) passa a ser tratada como um sistema aberto. Este conceito está sendo utilizado como base para este trabalho.

Gassmann (2006) reforça que a mentalidade “faça você mesmo” na tecnologia e na gestão de P&D está ultrapassada: o aumento da competitividade do mercado levou a uma maior cooperação entre as áreas de inovação de diferentes empresas. Capacidades como agilidade, flexibilidade e foco nas atividades *core business* se tornam vantagens competitivas.

Os autores Dahlander e Gann (2010) apontam que os conceitos de inovação aberta estão alinhados com a configuração atual do mercado por quatro motivos:

- Os profissionais cada vez mais buscam ter uma carreira diversificada, ao invés de manter um emprego para a vida inteira – e as empresas precisam se preparar para buscar esses talentos, que nem sempre vão querer um vínculo de trabalho direto e tradicional;
- A globalização aumentou a extensão do mercado;
- A melhoria e maior maturidade de algumas organizações e instituições, como os direitos de propriedade intelectual, os fundos de *venture capital* e os padrões de tecnologia, permitem às empresas maior dinamismo na troca de ideias e conhecimento;
- Novas tecnologias permitem novas formas de colaboração independente das distâncias geográficas.

Chesbrough (2003) apresenta três formas com que as empresas podem trabalhar inovação aberta: financiar inovação, gerar inovação e comercializar inovação.

O financiamento pode partir de investidores de inovação – que buscam lucro com a inovação em que fazem aportes financeiros – como fundos de *Venture Capital* ou de *Corporate Venture Capital*¹⁰, investidores-anjo¹¹ e fundos de *Private Equity*¹², ou de benfeitores, como instituições

¹⁰ Fundos de *Corporate Venture Capital*: Nos fundos de *venture capital* o dinheiro investido é corporativo. São criados com o propósito de investir em negócios externos à corporação. Nesse caso, além da busca pelo retorno financeiro, pode haver também objetivos estratégicos de investir em negócios em áreas de interesse (complementares ou sinérgicas) da empresa investidora (Chesbrough, 2002).

¹¹ Investidores-Anjo: Indivíduos – geralmente com alto patrimônio líquido – que investem em negócios com grande potencial de crescimento. Na maioria das vezes, esse investimento é feito em negócios em estágio inicial. Além do aporte financeiro, os anjos podem apoiar as empresas do seu portfólio com seu conhecimento na estratégia e operação do negócio e capital social – oferecendo acesso à sua rede de relacionamento pessoal (OECD, 2011).

¹² Fundos de *Private Equity*: Fundos que investem em empresas privadas de capital fechado com alto potencial de crescimento em troca de participação societária. Diferente dos fundos de *venture capital*, os investimentos são

de fomento ou mesmo empresas ou indivíduos que querem investir em pesquisas ou projetos em estágio inicial, que são promissores para determinada indústria e podem ser oportunidades de investimento ou de negócios no futuro.

A geração de inovação, segundo Chesbrough (2003), pode partir de quatro tipos de agentes: exploradores, mercadores, arquitetos e missionários. Os exploradores de inovação podem ser laboratórios privados – muitas vezes originados de áreas de P&D de grandes empresas – como é o caso do laboratório PARC, que é um *spin-off*¹³ da Xerox, ou governamentais. Os mercadores de inovação também possuem perfil parecido com os exploradores, com uma diferença: seu foco é desenvolver propriedade intelectual que vai ser agressivamente comercializada para outros, com foco nos *royalties* que serão obtidos. Os arquitetos da inovação são figuras presentes em mercados de tecnologia muito complexa, em que dividir para conquistar parece ser a máxima. Eles envolvem outras empresas na criação de parte de sua solução final – de forma com que possam ganhar agilidade no desenvolvimento. A Boeing, por exemplo, aliou-se à GE para que esta pudesse desenvolver seus motores a jato. Isso permite com que a fabricante de aviões possa andar com mais agilidade e concentrar-se no desenho e evolução de suas aeronaves. Por último, os missionários da inovação são aqueles que trabalham por uma causa – sem visar o lucro.

Já a comercialização de inovação pode partir de dois tipos de organizações: o primeiro são os comerciantes de inovação – que com frequência também exercem algum papel como investidores ou geradores de inovação –, mas que tem como principal característica o lucro, levando para o mercado inovações que não necessariamente foram desenvolvidas internamente: a maior parte dos medicamentos comercializados pela Pfizer, por exemplo, foram desenvolvidas externamente. O segundo são os centros integrados de inovação, que buscam as melhores ideias e soluções de diferentes fontes e entregam para os seus clientes – como no caso da divisão de serviços da IBM, que oferece soluções de *software* e *hardware* para seus clientes mesmo que muitas vezes os mesmos sejam de empresas concorrentes (Chesbrough, 2003).

feitos em empresas mais maduras e consolidadas, com menores graus de incerteza (British Private Equity & Venture Capital Association, 2017).

¹³ *Spin-off*: Uma nova empresa independente e com entidade legal própria formada a partir de uma ideia de negócio desenvolvida em uma empresa matriz (Parhankangas & Arenius, 2003).

Cabe ressaltar que estas formas de inovação e tipos de organização listados não são excludentes entre si: muitas vezes uma mesma empresa vai exercer mais de um papel.

O entendimento do conceito de inovação aberta e das formas com que pode ser financiada, gerada ou comercializada é importante para pavimentar o caminho do próximo tema que será abordado: as formas com que grandes corporações podem se relacionar com *startups*, de modo que assim possam inovar de maneira mais rápida e eficiente.

2.3 Formas de relacionamento entre *startups* e grandes empresas

De acordo com Stevens e Burley (1997), podem ser necessárias até três mil ideias para que se chegue a um sucesso comercial. Em um cenário de inovação cada vez mais descentralizado, a combinação dos conceitos de inovação aberta com o aumento da relevância das *startups* e suas metodologias de desenvolvimento apresenta-se como uma alternativa importante na construção de um modelo de inovação. Em revisão da literatura deste campo, Spender et al. (2017) identificam que, sob uma perspectiva científica, *startups* e inovação aberta são conceitos intimamente ligados. Ainda dentro desta perspectiva, há um crescimento no interesse científico sobre o tema, conforme pode ser observado na Figura 4 – embora o número de publicações ainda seja limitado, mesmo considerando outros autores, tais como incubadoras, universidades, fundos de *venture capital* – há um escopo bem mais abrangente entre *startups* e grandes corporações.

Figura 4 – Inovação aberta e *startups* – Distribuição de *papers* por ano de publicação

Fonte: Spender et al. (2017, p. 12)

No entanto, este movimento deve se intensificar, visto que muitas grandes empresas estão percebendo que se relacionar com ecossistemas de inovação e estar próximas das *startups* pode potencializar e acelerar o processo de inovação (Bonzom & Netessine, 2016; Weiblen & Chesbrough, 2015). Do outro lado, para os empreendimentos em estágio inicial a proximidade de corporações já estabelecidas também pode ser positiva. Em muitos casos, *startups* que se tornaram empresas relevantes em seus mercados tiveram contratos com grandes empresas no início de sua jornada (Kanter, 2012). Kask e Linton (2013) destacam a importância para *startups* em estágio inicial – que ainda não consolidaram um conhecimento mercadológico, uma rede de clientes, uma marca e tem no tempo para acessar o mercado um fator crucial de sucesso – em formar parcerias para aumentar suas chances de sucesso ao acessar o mercado.

Em termos de financiamento, esta combinação também pode ser efetiva: a maioria dos unicórnios (62%) – como são chamadas as *startups* que atingiram *valuation* acima de US\$ 1 bilhão – levantaram capital com pelo menos uma grande corporação (sem incluir bancos e empresas de investimento) (Bonzom & Netessine, 2016).

Há uma complementaridade entre os dois agentes: as grandes empresas possuem recursos de infraestrutura global, marca consolidada, relacionamento com parceiros e cadeia de suprimentos, experiência com órgãos reguladores, excelência de processo e recursos. Já as *startups* possuem velocidade de operação, cultura mais ágil e foco em inovação (Bonzom & Netessine, 2016; Anthony, 2012).

No entanto, assim como há diversos modos de se praticar inovação aberta e seus tipos de organização, há várias formas em que esse encontro pode acontecer. Para avaliar os modelos de relacionamento entre *startups* e grandes corporações, foram utilizados como principais referências dois estudos: o primeiro é o “Relacionando-se com *Startups* para Melhorar a Inovação Corporativa”¹⁴, de Weiblen e Chesbrough (2015). O segundo, produzido por Arnaud Bonzom e Serguei Netessine (2016) e fruto de uma parceria entre o INSEAD e a *500 startups*, uma das principais aceleradoras de *startups* do mundo, é intitulado “500 Corporações: Como as Maiores Empresas do Mundo Lidam com a Revolução das *Startups*?”¹⁵. Na sequência, os

¹⁴ Tradução livre do autor: “*Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation*”

¹⁵ Tradução livre do autor: “*500 Corporations: How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution?*”

estudos, bem como seus modelos avaliados, serão melhor detalhados e confrontados, a fim de servir como base para a sequência deste trabalho.

2.3.1 O modelo de Weiblen e Chesbrough

No artigo de título “Relacionando-se com *startups* para melhorar a inovação corporativa”¹⁶, Weiblen e Chesbrough (2015) começam apresentando a complementariedade existente entre a grande corporação e a *startup*: enquanto a primeira tem os recursos, o tamanho, o poder e as rotinas necessárias para operar um modelo de negócios já estabelecido de forma eficiente, a segunda tem ideias promissoras, agilidade organizacional, propensão a tomar riscos e aspiração ao crescimento rápido. Essa combinação pode ser muito promissora e têm ocupado crescente atenção no mercado.

Weiblen e Chesbrough (2015) consideram que o ecossistema empreendedor em tecnologia já se recuperou da bolha da internet do início dos anos 2000, de forma que hoje é mais barato criar um novo negócio e há mais ofertas de dinheiro, recursos e entidades de apoio como investidores-anjo, fundos de *venture capital*, incubadoras, espaços de *coworking* e apoios governamentais. Há também a difusão de metodologias como o *Lean Startup* e um crescente interesse dos profissionais em fundar ou trabalhar para uma *startup* (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Os autores também reforçam que combinar esses dois tipos distintos de organizações não é uma tarefa trivial: as diferenças organizacionais e culturais fazem com que nem sempre o resultado seja bom para os dois lados. O estudo desenvolvido pelos autores tem como objetivo propor um *framework* que ajude as corporações a escolher qual é o melhor modelo baseado nos seus propósitos e quais os desafios inerentes a cada um dos possíveis modelos (Weiblen & Chesbrough, 2015).

De acordo com Weiblen e Chesbrough (2015), as corporações adotam há algum tempo mecanismos já estabelecidos como o *corporate venture capital*, incubadoras internas, parceiras

¹⁶ Tradução livre do autor: “*Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation*”

estratégicas e *joint venture* com *startups*. Agora este ambiente está mais competitivo e cria três novos desafios:

1. Com um ecossistema maior e mais disperso globalmente, as corporações devem ser capazes de buscar, identificar, monitorar e trabalhar com um número maior de *startups*. Com isso, as corporações precisam também ser capazes de tomar decisões mais rápidas;
2. Para as corporações, não basta apenas planejar como vão se beneficiar dessa relação. Para serem atrativas, as corporações precisam estabelecer, de forma clara, o que podem gerar de valor para as *startups*;
3. Precisam também saber o que elas querem tirar dos programas – qual o seu objetivo (Weiblen & Chesbrough, 2015).

A partir deste ponto de vista, fica mais fácil compreender os desafios e direcionadores que moldaram as formas de engajamento entre grandes empresas e *startups* identificadas por Weiblen & Chesbrough (2015), que serão descritas e aprofundadas na sequência.

2.3.1.1 As formas de engajamento

A partir deste ponto, Weiblen e Chesbrough (2015) propuseram quatro formas de engajamento que podem ser adotadas entre *startups* e grandes empresas. Duas delas, *Corporate Venturing* e Incubação Corporativa, os autores consideram ser modelos mais estabelecidos e difundidos há mais tempo. As demais, Programa de *Startups* e Plataforma, são modelos mais recentes, que emergiram a partir da nova realidade do ecossistema de empreendedorismo em tecnologia.

O *Corporate Venturing* consiste em investir em *startups* em troca de participação societária, em geral utilizando-se veículos separados da corporação, como fundos de *corporate venture capital*. Diferente de fundos de investimento tradicionais, além do retorno financeiro, aqui há a busca por alinhamento estratégico entre as empresas investidas e a investidora. Também deve ser estimulada a colaboração entre as duas empresas, seja na operação, seja em pesquisa e desenvolvimento (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Como principais objetivos para a corporação, além do já citado retorno financeiro com uma potencial venda da *startup*, há o interesse de observar de perto novas tecnologias e mercados e

a possibilidade de influenciar nas decisões das *startups* investidas e até mesmo traçar um caminho para uma aquisição futura. Por outro lado, rodar um programa como esse envolve dedicação de recursos financeiros e de tempo, buscando potenciais oportunidades de investimento, avaliando *startups* com potencial de serem investidas e, após o investimento, monitorando e acompanhando as empresas do portfólio (Weiblen & Chesbrough, 2015).

A Incubação Corporativa parte do princípio que há boas ideias dentro da companhia, mas que podem não estar totalmente integradas ao *core business* ou ao modelo de negócios atual da empresa. Além disso, o ambiente mais lento e burocrático de uma grande empresa pode ser um limitador da inovação. Esta forma de engajamento tem como objetivo criar um ambiente mais propício para o desenvolvimento de *startups* internas da companhia oferecendo para elas um ambiente e condições mais alinhadas ao desenvolvimento da inovação – muito parecido com o oferecido pelas incubadoras independentes. Posteriormente, essas iniciativas podem converter-se em uma unidade de negócio da corporação ou mesmo em um *spin-off* – uma nova empresa a ser desenvolvida de forma independente (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Com o acesso a recursos, capital, equipamentos e à base de clientes da corporação, esses novos negócios possuem um ambiente mais favorável para crescer. Por outro lado, o fato de nascer dentro da corporação pode ser um limitador para a nova empresa, que pode encontrar restrições em fazer negócios ou ter parcerias com empresas concorrentes ou mesmo ser impedida de criar novos negócios que serão concorrentes e até gerar algum tipo de disrupção no mercado da corporação (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Esses autores apresentam dois Programa de *Startups*:

- Inovação de fora para dentro, sem envolver *equity*: este modelo permite que *startups* trabalhem com corporações de forma a criar novos produtos ou tecnologias, valendo-se do recurso e acesso ao mercado das grandes corporações (Weiblen & Chesbrough, 2015).
- Plataforma (inovação de dentro para fora, sem envolver *equity*): oferece acesso privilegiado a recursos da empresa para *startups* em estágio inicial, de forma que estas possam se tornar grandes clientes à medida que se desenvolvam (Weiblen & Chesbrough, 2015).

2.3.1.2 Variáveis consideradas

As principais variáveis consideradas para a elaboração do *framework* presente no estudo de Weiblen e Chesbrough (2015) são o fato de a grande empresa possuir ou não *equity* da *startup* e a direção do fluxo da inovação, que pode vir de fora para dentro ou de dentro para fora. Essas duas variáveis também estão diretamente relacionadas aos objetivos de cada corporação ao desenvolver suas iniciativas de engajamento, conforme pode ser observado na Figura 5 abaixo.

Figura 5 – Tipologia dos modelos de relacionamento entre *startups* e corporações e seus objetivos principais

		Direção do Fluxo de Inovação	
		De fora para Dentro	De dentro para fora
Envolvimento de <i>Equity</i>	Sim	Corporate Venturing Participa do sucesso de inovação externa e obtém insights estratégicos em mercados não- <i>core</i>	Incubação Corporativa Provê um caminho viável para o mercado para inovações corporativas não- <i>core</i> promissoras
	Não	Programa de Startup (De fora para dentro) Introduz inovação externa para estimular e gerar inovação corporativa	Programa de Startup (Plataforma) Estimula inovação complementar externa, para incentivar uma inovação corporativa existente (a plataforma).

Fonte: Adaptado de Weiblen e Chesbrough (2015, p. 75) (tradução livre)

O envolvimento de *equity*, se, por um lado, permite maior influência sobre os negócios relacionados e oferece oportunidades de ganho futuro com uma eventual venda da *startup* no futuro, também interfere em outras variáveis: o tempo dedicado ao programa – buscando, selecionando e monitorando o portfólio – e o volume de capital envolvido, seja investindo em uma *startup* externa, como no caso do *Corporate Venturing*, seja financiando um novo negócio, como no caso da Incubação Corporativa.

Essas variáveis impactam em um terceiro ponto: a escalabilidade. Quanto maior o investimento de capital e de tempo dedicado necessário para cada *startup*, menor o número de *startups* cada programa é capaz de absorver (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Outras variáveis são enumeradas na composição do *framework*, como o nível de integração e de proximidade com o *core business*, nível de suporte à *startup*, forma de capturar valor,

estrutura organizacional, horizonte de relacionamento e forma de admissão, conforme apresentado no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Tipo de relações entre *startups* e grandes corporações e suas variáveis envolvidas

	Corporate Venturing	Incubação corporativa (de dentro para fora)	Programa de Startup (de fora para dentro)	Programa de Startup (plataforma)
Principais objetivos	1. Retornos financeiros 2. <i>Insights</i> e influência	1. Comercialização de tecnologias não- <i>core</i> 2. Retornos financeiros	1. Inovações de produto 2. Vantagem de fazer primeiro	1. Estabelecer a plataforma 2. Futuros consumidores
Envolvimento de <i>equity</i>	Sempre	Normalmente	Raramente	Raramente
Escalabilidade (núm. de <i>Startups</i>)	Baixa	Baixa	Média	Alta
Integração com o <i>core business</i>	Baixa	Média	Alta	Média
Proximidade ao <i>core</i>	Média	Média	Alta	Baixa
Nível de apoio à <i>startup</i>	Médio	Alto	Médio	Pequeno
Captura de Valor	Participação em <i>equity</i>	Participação em <i>equity</i>	Venda de produtos	Taxas de uso da plataforma
Estrutura organizacional	Unidade de <i>venture capital</i> separada, respondendo para o <i>board</i> da companhia	Unidade de incubação separada, respondendo para a área de P&D	Unidade de incubação separada, respondendo para a área de P&D	Escritório separado para o programa, respondendo para a área de desenvolvimento de negócios
Horizonte de tempo de relacionamento	Longo prazo	Longo prazo	Curto prazo	Médio prazo
Exclusividade	Não	Sim	Não	Não

Fonte: adaptado de Weiblen e Chesbrough (2015, p. 75) (tradução livre)

2.3.2 O modelo do INSEAD e 500 *startups*

O segundo estudo a ser avaliado dentro do tema modelos de relacionamento entre *startups* e grandes corporações é o trabalho realizado em parceria entre o INSEAD e a 500 *startups*, uma das principais aceleradoras de *startups* do Vale do Silício (Bonzom & Netessine, 2016). Intitulado “500 Corporações: Como as Maiores Empresas do Mundo Lidam com a Revolução das *Startups*?”¹⁷, o estudo analisou as iniciativas de relacionamento com *startups* das

¹⁷ Tradução livre do autor: “500 Corporations: How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution?”

quinhentas maiores empresas públicas do *ranking* Forbes Global 500 para mapear os principais modelos praticados.

O estudo é destinado a corporações que estão definindo suas formas de se engajar com *startups*, que estão procurando por *benchmarks* e melhores práticas e profissionais destas corporações que estão buscando a aprovação dos seus colegas para desenvolver seus programas de engajamento (Bonzom & Netessine, 2016). As formas com que essa relação pode acontecer, bem como as variáveis que afetam cada uma delas, serão melhor aprofundadas no item a seguir.

2.3.2.1 As formas de engajamento

Quanto ao número de formas de engajamento, o estudo de Bonzom e Netessine (2016) é mais abrangente que de Weiblen e Chesbrough (2015). O artigo aponta oito tipos de relacionamento entre *startups* e grandes corporações – alguns deles divididos em subcategorias, conforme apresentado na Figura 6 e melhor descritos abaixo:

- **Eventos:** apontado pelos autores como uma boa maneira de começar, por ser possível atingir as *startups* de forma rápida e com baixo custo. São enumeradas quatro possibilidades de eventos:
 - Conferências: apresentações para as *startups*;
 - *Hackathons*: talentos técnicos criam, durante um curto espaço de tempo – muitas vezes um final de semana – uma solução baseada em um desafio da corporação;
 - Competições de *Startups*: similares aos *hackathons*, mas ao invés de talentos técnicos, em geral pessoas de negócio apresentam suas ideias de negócios em busca de um prêmio;
 - Patrocínio: apoio financeiro para eventos como os citados anteriormente.
- **Serviços de Apoio:** em geral, recursos ou competências internas da corporação que são compartilhadas com as *startups* de forma a dar a elas vantagens competitivas. Alguns exemplos podem ser suporte técnico em seus serviços, mentorias ou mesmo acesso ao seu mercado.
- **Programas de *Startups*:** considerada pelos autores uma boa forma de trabalhar com *startups* que hoje estão em estágio inicial, mas que podem vir a ser clientes relevantes no futuro. Nesse caso, as corporações ajudam as *startups* a crescer

oferecendo serviços de suporte e acesso a produtos de graça por um tempo (exemplos: um determinado volume de transações gratuitas, se a corporação for uma plataforma de pagamentos; uma certa quantidade de tráfego gratuito na nuvem, se for uma plataforma de servidores na nuvem).

- **Espaços de *Coworking*:** escritórios oferecidos a *startups* e mantidos por grandes empresas, onde os empreendedores podem ter acesso direto às corporações;
- **Aceleradoras e Incubadoras:** oferecem oportunidades para corporações apoiarem um pequeno grupo de *startups* por um período curto (usualmente de 3 a 6 meses). Em geral, as corporações oferecem apoio, espaço, investimento e mentorias em troca de uma participação em *equity*.
- ***Spin-offs*:** criação de novas empresas a partir da corporação.
- **Investimento:** investimento em troca de uma participação de uma *startup* com poder de crescimento rápido, em geral com objetivos de retorno estratégico ou financeiro. Pode ser feito por meio de diferentes veículos de investimento como: fundos de *venture capital* próprios, participando de fundos de *venture capital* de terceiros, empréstimos e microcrédito.
- **Fusões e Aquisições:** neste caso a grande corporação faz uma compra ou uma fusão com uma *startup* (Bonzom & Netessine, 2016).

Figura 6 – Formas de relacionamento entre Corporações e *Startups*

Fonte: Adaptado de Bonzom e Netessine (2016, p. 16) (tradução livre do autor)

2.3.2.2 Variáveis consideradas

Bonzom e Netessine (2016) propõem um *framework* que leva em consideração diversas variáveis. A primeira é o objetivo de cada corporação. De acordo com os autores, os objetivos das corporações podem ser: trazer inovação, impactar a cultura interna, acessar novos mercados, ser uma plataforma a ser utilizada pelas *startups* e resolver problemas da empresa. Cada forma de engajamento é mais adequada a cada um desses objetivos, conforme pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de engajamento possíveis por objetivos da corporação

OBJETIVOS DA CORPORACÃO					
	Inovação	Cultura	Novos Mercados	Plataforma	Resolver Problemas
Eventos
Serviços de Suporte
Programas de Startup
Espaços de Co-working
Aceleradoras & Incubadoras
Spin-offs
Investimentos
Fusões e Aquisições

Mais recomendado Recomendado Menos recomendado					

Fonte: Adaptado de Bonzom e Netessine (2016, p. 7)

Além dessa proposição, Bonzom e Netessine (2016) também comparam como outras variáveis se comportam em relação a cada tipo de programa. São elas:

- Grau de envolvimento: considera a quantidade de tempo gasto pela corporação com cada *startup*;
- Custo: considera o custo para a corporação para se engajar com cada *startup*;

- Nível de risco: compara se cada tipo de iniciativa em relação ao grau de risco envolvido;
- Horizonte de tempo: compara se as iniciativas permitirão chegar ao retorno esperado no curto prazo ou longo prazo (Bonzom & Netessine, 2016).

Em todos os casos, os autores ordenam as iniciativas de forma linear, do menor grau de envolvimento para o maior, do menor custo para o maior e assim sucessivamente.

Figura 7 – Grau de envolvimento por tipo de iniciativa

Fonte: Adaptado de Bonzom e Netessine (2016, p. 22) (tradução livre)

Figura 8 – Custo por tipo de iniciativa

Fonte: Adaptado de Bonzom e Netessine (2016, p. 22) (tradução livre)

Figura 9 – Nível de risco por tipo de iniciativa

Fonte: Adaptado de Bonzom e Netessine (2016, p. 23) (tradução livre)

Figura 10 – Horizonte de tempo por tipo de iniciativa

Fonte: Adaptado de Bonzom e Netessine (2016, p. 23) (tradução livre)

Para Bonzom e Netessine (2016) essas formas de engajamento não precisam vir de forma isolada – uma corporação pode apresentar mais de uma iniciativa. Recomendam, inclusive, que comecem com iniciativas menores, para que possam aprender. Depois comecem a fazer negócios e parcerias com *startups* para que, enfim, possam investir ou eventualmente adquirir *startups*, conforme pode ser observado no Quadro 4 abaixo.

Quadro 4 – Como o engajamento entre corporações e *startups* deve evoluir em 3 etapas

Etapa	Tipo de Engajamento
Aprender	Pesquisar; Eventos
Fazer Parcerias	Serviços de Apoio; Espaços de <i>Co-working</i> ; Aceleradoras e Incubadoras; <i>Spin-offs</i> ; Programas de Startups
Adquirir	Investimentos; Fusões e Aquisições

Fonte: Adaptado de Bonzom e Netessine (2016, p. 47) (tradução livre do autor)

2.3.3 Comparando os *frameworks*

Os estudos apresentados apresentam *frameworks* diferentes para as corporações que querem desenvolver suas iniciativas de engajamento com *startups*: apresentam diferentes formas de engajamento e analisam diferentes variáveis para chegar a essas formas de engajamento. Na sequência, os dois modelos serão comparados, de forma a construir uma visão mais profunda que sirva de substrato para a construção do *framework* que será proposto neste estudo.

Avaliando os dois modelos considerados nesse estudo é possível perceber que os autores analisam diferentes aspectos na hora de compor seus modelos.

Weiblen e Chesbrough (2015), embora enumerem doze diferentes aspectos considerados em cada forma de engajamento entre *startups* e grandes corporações, utilizam duas variáveis como determinantes para o *framework*: o fluxo da inovação (de fora para dentro e de dentro para fora) e o envolvimento ou não de *equity*. Tudo isso, a ser definido com base nos objetivos de cada empresa. Nas palavras dos autores: “Nós concluímos que não há um único melhor modelo de engajamento; ao invés disso, cada modelo tem suas virtudes e desafios. As corporações precisam selecionar o modelo que melhor se encaixa aos seus objetivos estratégicos para engajamento com *startups*”¹⁸ (Weiblen & Chesbrough, 2015, p. 66).

Esse é um ponto em comum com o modelo de Bonzom e Netessine (2016), que defendem que corporações com objetivos diferentes devem seguir modelos de engajamento diferentes. Outro ponto em comum avaliado é o horizonte de tempo: o modelo irá variar diretamente caso a expectativa de resultados seja em curto, médio ou longo prazo.

Bonzom e Netessine (2016) consideram também outras três variáveis: o grau de envolvimento da empresa com as *startups*, os custos envolvidos e os graus de risco envolvidos na relação – sempre elencando os modelos propostos do menor para o maior em cada um dos casos.

A comparação das variáveis analisadas fica mais clara no Quadro 5 em que os dois *frameworks* são comparados, considerando as variáveis listadas pelos autores de cada um deles.

¹⁸ Tradução livre do autor: “We conclude that there is no single best model for engagement; rather, each model has its virtues and challenges. Companies must select the model that best fits their strategic objectives for engaging with startup firms” (Weiblen & Chesbrough, 2015, p. 66).

Quadro 5 – Comparação das variáveis envolvidas no *framework* de Weiblen e Chesbrough (2015) e de Bonzom e Netessine (2016)

Variável	<i>Framework</i>	
	Weiblen e Chesbrough	Bonzom e Netessine
Objetivo	x	x
Fluxo da inovação	x	
Envolvimento de <i>equity</i>	x	
Número de <i>startups</i>	x	
Integração com o <i>core business</i>	x	
Proximidade do <i>core business</i>	x	
Abrangência do suporte à <i>startup</i>	x	
Forma de capturar valor	x	
Estrutura organizacional	x	
Horizonte de tempo	x	x
Exclusividade	x	
Forma de admissão de <i>startups</i>	x	
Grau de envolvimento da empresa		x
Custos envolvidos		x
Graus de risco		x

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Weiblen e Chesbrough (2015, p. 75) e Bonzom e Netessine (2016)

Os tipos de variáveis consideradas em cada um dos *frameworks*, bem como o grau de importância a elas atribuído pelos autores, estão confrontados com os dados coletados sobre o ecossistema brasileiro e considerados na avaliação dos modelos de engajamento entre *startups* e grandes corporações a serem analisados por este estudo nos capítulos que se seguem.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Seguindo a linha do Mestrado Profissional, este estudo parte de um problema identificado a partir de necessidades reais, para, em seguida, amparar-se nos dados coletados em pesquisa e de uma análise holística da teoria e prática, para oferecer uma contribuição para a solução que possa ser aplicada profissionalmente.

O trabalho foi realizado por meio de pesquisa exploratória, de forma a construir maior conhecimento sobre o assunto e gerar hipóteses a partir do tema, partindo de um levantamento bibliográfico, complementado com um estudo empírico, adotando o método de pesquisa qualitativa (com a técnica de entrevistas) e estudo de exemplos práticos (Gil, 2002).

O primeiro passo para este estudo foi a realização da análise bibliográfica – cujo objetivo é a atualização na literatura disponível e formar a base para a construção da pesquisa (Cronin, Ryan, & Coughlan, 2008). Nesta etapa, o objetivo foi definir os conceitos de *startup*, inovação aberta, e as práticas de relacionamento entre *startups* e grandes corporações identificados no referencial teórico. Este esforço visa um mapeamento das características dos programas e a melhor compreensão dos modelos aplicados e suas especificações.

Para identificar as iniciativas praticadas no Brasil, como definição de escopo das empresas analisadas, parte-se das 500 empresas listadas no *ranking* Melhores e Maiores de 2017 publicado pela Revista EXAME (2017), além das 100 maiores empresas de capital aberto, em outro levantamento da mesma edição. Desse universo, foi realizada uma pesquisa exploratória com dados secundários com a finalidade de identificar se cada uma destas empresas possui iniciativas de engajamento com *startups*. Este procedimento permite uma visão abrangente sobre o ecossistema brasileiro de iniciativas deste tipo e foi inspirado no artigo de Bonzom e Netessine (2016), que serviu de referência para este estudo e adotou prática similar – analisando as empresas do *ranking* da Forbes Global 500. Para conseguir uma visão mais abrangente, as empresas que não constavam no *ranking* da Revista EXAME, mas foram identificadas em alguma das etapas da pesquisa exploratória, também foram incluídas no estudo.

Esta pesquisa seguiu as seguintes etapas:

1. Descoberta e identificação das iniciativas de engajamento entre *startups* e grandes corporações:
 - Foram realizadas pesquisa no mecanismo de busca do Google utilizando o nome de cada uma das 500 empresas constantes do *ranking* Melhores & Maiores, além das 100 maiores empresas de capital aberto da mesma edição. O nome de cada empresa foi associado ao radical “*startup*”. Foram avaliadas as duas primeiras páginas de resultado para cada uma das empresas em busca de informações que pudessem indicar que as empresas possuem programas de engajamento com *startups*. Quando havia identificação positiva, a iniciativa era catalogada no banco de dados. As pesquisas foram realizadas entre 11 de junho de 2018 e 24 de julho de 2018;
 - Pesquisa com leitura dos títulos de todas as matérias dos principais portais de conteúdo relacionados a *startups* no Brasil (Startupi e StartSe) entre janeiro de 2015 e junho de 2018, de forma a identificar as iniciativas de relacionamento com *startups* com ligação direta com grandes empresas. Para isso, foram avaliados 5.102 títulos de matérias do Startupi e 7.165 títulos de matérias do StartSe. Quando o título estava relacionado ao tema, a matéria era avaliada. Em caso de identificação positiva, a iniciativa era catalogada no banco de dados;
 - A estes dados iniciais foram acrescidas iniciativas que foram identificadas pelo autor em sua prática profissional, utilizando de referências obtidas por meio de indicações com profissionais da área.
2. Aprofundamento e coleta de dados de cada iniciativa: uma vez que todas as iniciativas estavam mapeadas foram acessados o *website* corporativo da própria empresa e da iniciativa (quando disponível), além de buscas por notícias relacionadas, de forma a obter mais informações sobre cada uma das iniciativas, preenchendo o banco de dados com informações objetivas. As seguintes lacunas foram preenchidas para cada iniciativa:
 - Nome da iniciativa;
 - Grandes corporações relacionadas;
 - Tipo de iniciativa (a ser melhor detalhada na análise de conteúdo);
 - Se era uma iniciativa pontual (em que até o momento da pesquisa ocorreu apenas uma chamada de *startups* ou um ciclo) ou recorrente (mais de uma chamada ou ciclo ou que apresentassem chamadas recorrentes);

- Se estava ou não ativa (foram consideradas iniciativas ativas, aquelas que tiveram alguma atividade registrada desde junho de 2017, ou foram lançadas a partir desta data);
- Se houve ou não investimento financeiro nas *startups*;
- Se houve ou não contrapartida em *equity*;
- Cidade e estado base da iniciativa.

Como escopo para a inclusão das iniciativas nas métricas avaliadas pelo estudo, consideramos aquelas que foram criadas no Brasil ou possuíam atuação reconhecida no país, com profissionais atuando como representantes locais, e em que as grandes empresas assumiam o papel de realizadoras ou correalizadoras. Este recorte foi feito para garantir que a empresa teve participação ativa no processo de idealização e execução da iniciativa. Não foram considerados casos em que a grande empresa era identificada como parceira ou patrocinadora. No entanto, iniciativas com esse perfil também ocupam um papel importante e estão abordadas de forma destacada neste estudo.

As informações coletadas nos dados secundários foram complementadas com a pesquisa qualitativa, em que foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de grandes empresas que lideram iniciativas de relacionamento com *startups*, com o objetivo de aprofundar a análise trazendo para a perspectiva suas visões e justificativas ou cobrir lacunas que não estão disponíveis nas publicações oficiais, sob os seguintes aspectos:

- Objetivos da corporação;
- Motivações para investimento ou não;
- Formas de engajamento;
- Perfil de interesse nas *startups*;
- Formas de prospecção e seleção das *startups*;
- Modelo de operação:
 - Área da corporação responsável pela iniciativa;
 - Estrutura necessária;
 - Parcerias para a operação;
- Riscos para as corporações;
- Mensuração de resultados.

Para a escolha dos entrevistados, foram selecionados profissionais que se enquadrassem nas seguintes premissas:

1. Trabalhassem em grandes corporações que tivessem uma ou mais iniciativas de engajamento com *startups* há pelo menos um ano;
2. Ocupassem posições de gestão direta dessas iniciativas;
3. O conjunto dos entrevistados deveria cobrir todos os modelos de engajamento identificados.

A partir daí, foram selecionados por conveniência os oito profissionais que foram entrevistados. Deste total, quatro atuavam em empresas com mais de uma iniciativa simultânea, conforme descrito no Quadro 6. Para o Entrevistado 1, foi aplicado um formulário-teste, que foi adaptado para as demais entrevistas.

Quadro 6 – Perfil dos executivos entrevistados

Entrevistado	Posição do Executivo	País de Origem	Iniciativas de Engajamento com <i>Startups</i> da Empresa
Entrevistado 1	Diretor de Marketing e Ambientes Digitais	Nacional	Desafios e Desenvolvimento de Negócios
Entrevistado 2	<i>Country Manager</i> da iniciativa	Internacional	Aceleradora de <i>Startups</i> ; <i>Coworking</i> e <i>Hubs</i> de Inovação; Investimento
Entrevistado 3	<i>Head of Startup Ecosystem</i>	Internacional	Aceleradora de <i>Startups</i> ; Plataforma
Entrevistado 4	<i>Managing Director</i> da iniciativa	Nacional	<i>Coworking</i> e <i>Hubs</i> de Inovação
Entrevistado 5	<i>Head</i> de <i>Corporate Venture Capital</i>	Nacional	Aceleradora de <i>Startups</i> ; Investimento
Entrevistado 6	Vice-presidente do Centro de Serviços Compartilhados	Nacional	<i>Coworking</i> e <i>Hubs</i> de Inovação
Entrevistado 7	<i>Head</i> de Digital	Nacional	Aceleradora de <i>Startups</i>
Entrevistado 8	Diretor de Inovação e Digital	Nacional	Aceleradora de <i>Startups</i> ; <i>Coworking</i> e <i>Hubs</i> de Inovação; Desafios e Desenvolvimento de Negócios

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência, está apresentada uma análise confrontando os dados coletados de forma primária e secundária com o referencial teórico, a fim de identificar os objetivos das corporações, formas de engajamento praticadas, bem como seus principais aspectos em torno de concepção, estruturação, operação e avaliação dos resultados e da evolução deste mercado no Brasil, conforme descrito nos objetivos deste trabalho.

4 ANÁLISE DE DADOS

Conforme apresentado em etapas anteriores deste trabalho, há evidências de que as grandes corporações no Brasil estão atentas às oportunidades existentes no processo de aproximação e relacionamento com *startups*. No entanto, a carência de bibliografia no mercado nacional não permite uma visão consolidada das práticas adotadas no mercado que possam servir de referência para aquelas empresas que queiram desenvolver iniciativas com essa finalidade.

Nesta etapa do trabalho estão apresentados os dados obtidos na coleta de dados secundários, que são confrontados e complementados com a visão dos profissionais entrevistados e a bibliografia especializada, de forma a criar uma visão ampla do ecossistema brasileiro de iniciativas de engajamento entre grandes corporações e *startups*.

4.1 O mercado brasileiro

O trabalho de pesquisa de levantamento de dados secundários, com o objetivo de identificar as iniciativas nacionais, mapeou 137 iniciativas de engajamento entre grandes empresas e *startups* dentro do escopo previamente definido nos procedimentos metodológicos. Essas iniciativas envolvem um total de 115 grandes empresas, sendo que 29 delas realizam mais de uma ação. Cinco casos também contam com mais de uma empresa simultaneamente.

Analisando-se o surgimento dessas iniciativas ao longo do tempo a partir dos dados coletados no mapeamento realizado por este estudo, percebemos uma grande intensificação nos últimos anos, em especial a partir de 2016 (75% de crescimento em relação a 2015), com pico em 2017 (181% de crescimento em relação a 2016), conforme pode ser observado na Figura 11. Os dados de 2018 ainda são parciais, já que só foram consideradas iniciativas com lançamento até junho deste ano. Esta análise reforça a percepção inicial de que há um interesse cada vez maior das grandes corporações no país pelo assunto.

Figura 11 – Novas iniciativas de engajamento entre grandes empresas no Brasil e *startups* por ano de lançamento

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao avaliar a distribuição geográfica desse tipo de iniciativa (Figura 12), pode-se identificar as localidades de 135 das 137 iniciativas. Três destas iniciativas ocorrem simultaneamente em múltiplos estados, duas delas são digitais. Consideramos como base o local em que ocorrem as atividades ligadas a cada uma delas – o que não corresponde necessariamente ao mesmo local em que a corporação está sediada. Nessa análise, fica evidente o destaque para o estado de São Paulo, que sedia 102, das 135 iniciativas (76%). Na quebra por região, a concentração está no sudeste, com 120 iniciativas (89%); seguido pelo sul, com 8 (6%). Distrito Federal e Pernambuco, com 1 iniciativa cada, são as únicas localidades representadas fora desse eixo.

Figura 12 – Iniciativas de engajamento entre grandes empresas no Brasil e *startups* por estado sede

Fonte: Elaborada pelo autor.

Fazendo uma análise regional, percebe-se uma concentração muito grande das iniciativas de engajamento entre grandes empresas e *startups* na região sudeste do país, que concentra 90% dos programas. Já a distribuição de *startups* por região do país é menos concentrada: embora o Sudeste também seja predominante, com 62% das *startups* do país, há uma maior distribuição regional, conforme pode ser verificado na Figura 13. Isso significa que muitas das *startups* de outras regiões que queiram se relacionar com grandes corporações por meio dessas iniciativas, deverão se deslocar para essa região do país.

Figura 13 – Distribuição das *startups* e das iniciativas de engajamento com grandes empresas, por região (Brasil)

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados coletados por este estudo, em relação às iniciativas de engajamento), e nos dados da Associação Brasileira de Startups (2018) sobre o número de *startups* por região

4.1.1 Maturidade do mercado brasileiro

Embora tenha se evidenciado o aumento do interesse das grandes corporações na criação de iniciativas de engajamento com *startups*, como demonstrado nas figuras anteriores, e haja um crescimento no número de iniciativas nos últimos anos, ao compararmos com outras empresas mundiais é possível perceber que ainda há uma distância em termos de maturidade do mercado.

Para fins de escopo deste estudo, consideramos uma iniciativa aquela que apresentou algum tipo de atividade (atividades de prospecção, abertura de seleção ou relacionamento com *startups*) entre junho de 2017 e junho de 2018.

No levantamento de Bonzom e Netessine (2016), por exemplo, foi identificado que 52% das 500 maiores empresas de capital aberto do mundo já estavam se engajando com *startups*. Esse número é 3,8 vezes o identificado no Brasil: considerando as 500 empresas do *Ranking Melhores e Maiores* de EXAME (2017), apenas 14% possuem iniciativas de engajamento com *startups*.

Tabela 2 – Taxa de engajamento das corporações com *startups* no Brasil versus mundo

Taxa de Engajamento das Corporações (Corporações se relacionando com <i>startups</i> através de pelo menos um canal)		
	Brasil ¹	Mundo ²
001-100	18%	68%
101-200	17%	57%
201-300	18%	56%
301-400	9%	49%
401-500	7%	32%

¹ Baseado no levantamento de dados deste estudo, considerando o *ranking* das 500 Melhores e Maiores da EXAME (2017)

² Baseado no levantamento de Bonzom e Netessine (2016), considerando o *ranking* da Forbes Global 500, com as 500 maiores empresas de capital aberto do mundo

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em dados do *ranking* Melhores e Maiores da EXAME (2017) e de Bonzom e Netessine (2016)

Observando a comparação em blocos de 100 empresas, de acordo com a Tabela 2, é possível perceber que as empresas mais bem ranqueadas – tanto no Brasil quanto no mundo – são aquelas em que há maior incidência de iniciativas de engajamento com *startups*.

É importante destacar que o *ranking* Melhores e Maiores da EXAME (2017) não considera apenas empresas de capital aberto. O conjunto compreende todas aquelas que publicaram demonstrações contábeis e também empresas limitadas que submetem seus dados para a pesquisa. No entanto, a publicação também apresenta, de forma destacada, as 100 maiores empresas de capital aberto do Brasil. Considerando-se apenas este universo, a diferença é menor – embora ainda relevante: a taxa de engajamento de 30% no Brasil e 68% entre as 500 maiores empresas e capital aberto do mundo (127% maior), conforme pode ser observado na Figura 14.

Figura 14 – Taxa de engajamento com *startups* das 100 maiores corporações de capital aberto no Brasil versus no mundo

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em dados do *ranking* Melhores e Maiores da EXAME (2017) e de Bonzom e Netessine (2016)

Entre as iniciativas avaliadas, um item que foi levado em conta é se elas ainda estão ou não ativas. Há casos em que as iniciativas são realizadas de forma pontual ou mesmo são descontinuadas depois de algum tempo pelas empresas. Neste caso, verificamos que 23 das 137 iniciativas mapeadas (17% do total) não estão mais ativas: ou foram descontinuadas ou foram iniciativas pontuais que não têm mais recorrência (Figura 15).

Figura 15 – Iniciativas ativas versus inativas

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na sequência deste trabalho, apresenta-se uma visão dos objetivos e motivações que levam as grandes corporações a desenvolverem suas iniciativas de engajamento com *startups*.

4.2 Objetivos das corporações

De acordo com Weiblen e Chesbrough (2015), quando uma grande empresa quer começar a se relacionar com *startups*, a primeira questão que deve ser respondida é sobre quais são os objetivos que esta corporação quer atingir. Bonzom e Netessine (2016) corroboram com essa colocação, ressaltando que há várias formas de se engajar com *startups*, mas que, para escolher o melhor caminho, é fundamental ter claro quais são os objetivos da empresa. Na sequência, abordamos os objetivos identificados nas entrevistas realizadas com gestores responsáveis por iniciativas de relacionamento com *startups* no Brasil.

4.2.1 Radar do mercado e oportunidades de negócios

De acordo com Chesbrough (2003), a inovação aberta trata o funil de inovação como um funil poroso, permeável, com fluxo de entrada e saída de projetos. Trazendo para o contexto do relacionamento com *startups*, esse funil passa a ser alimentado não só por ideias e projetos internos, como por *startups* externas, que possam integrar esse fluxo. Por isso, é importante ter

a habilidade de identificar e selecionar aquelas *startups* que possam ser mais adequadas ou alinhadas com a estratégia das empresas.

Neste estudo foi identificado que nas iniciativas de engajamento com *startups*, ter um olhar aberto para o ecossistema de *startups* que alimente o funil de inovação, é um dos objetivos das corporações ao estruturarem suas iniciativas.

O Entrevistado 3 afirma que um dos objetivos de sua iniciativa é ser um radar de mercado, que irá permitir identificar possíveis bons fornecedores, investimentos, aquisições e até *startups* que serão potenciais concorrentes no futuro. A descrição também está alinhada com outro entrevistado, que destaca que um dos objetivos da sua iniciativa é ser um *hub* para identificação de oportunidades de inovação para a sua companhia [Entrevistado 8].

Outro entrevistado define esse como um objetivo de inteligência de mercado. Para ele, um dos objetivos do programa “é ter alguém sempre olhando o que está acontecendo no mercado e não nas horas vagas. [...] É um olho constante no mercado, *screening* regular daquilo que está acontecendo. (...) [esse responsável] tem que sempre estar recebendo *startups*, para que na hora que passar alguma coisa boa, ele minimamente faça a conexão dos nossos problemas” [Entrevistado 6]. Ele ainda completa que essa é uma forma de se antecipar no mercado – ficar sabendo das oportunidades antes dos concorrentes.

Sob uma nova perspectiva, outro entrevistado também inclui uma nova variável dentro deste contexto: a corporação recebe, em suas diferentes áreas, um alto volume de contatos de *startups* querendo fazer negócios de alguma maneira. Um dos objetivos da iniciativa é ser uma porta de entrada única, com uma metodologia estruturada, para conseguir atender a todas essas demandas de forma estruturada [Entrevistado 1].

Buscar soluções para inovar em seus produtos e serviços (Weiblen & Chesbrough, 2015; Bonzom & Netessine, 2016) e para resolver problemas internos (Bonzom & Netessine, 2016) são questões que também foram refletidas nas entrevistas:

[...] buscar soluções que, de alguma forma, impactassem no ponteiro de venda da companhia e no ponteiro de custos. Então se tiver *startups* que ajudem a melhorar nossa eficiência em termos de vendas e a nossa eficiência na produção [Entrevistado 1].

[...] A gente é cobrado muito por geração de negócios com o grupo. O meu maior KPI hoje é o quanto eu consigo gerar de nova receita e quanto eu consigo gerar de redução de custo [Entrevistado 2].

O objetivo é trazer inovação. (...) trazer inovação para os produtos e serviços da empresa. E nada melhor do que projetos para isso. Eu gosto de dizer que nós somos mais cliente-anjo do que investidor-anjo para as *startups* [Entrevistado 8].

4.2.2 Retorno sobre investimento realizado

Em 29, das 137 iniciativas mapeadas (21%), as corporações fazem investimentos em troca de uma participação societária da *startup*, em geral, buscando uma fatia minoritária do negócio. Gompers e Lerner (2000) destacam que investimentos de *Corporate Venture Capital* são tão bem-sucedidos financeiramente quanto ou melhores que os de fundos independentes. Quando há grande *fit* estratégico, esses resultados são ainda melhores. Os autores ressaltam ainda que, além do retorno financeiro, as corporações têm outros ganhos, como alianças estratégicas e aprendizado sobre as tendências da indústria.

Na visão de Weiblen e Chesbrough (2015), esse investimento pode ter diferentes motivações: permitir à corporação acompanhar de perto tecnologias e mercados que estejam alinhadas com a sua estratégia, influenciar nas decisões das suas *startups* investidas e poder, futuramente, ganhar em uma eventual venda da *startup* ou mesmo evoluir para uma aquisição.

Dos oito entrevistados, três deles lideram iniciativas que fazem investimentos financeiros nas *startups* em troca de participação societária. Nesses três casos, os entrevistados destacaram que a valorização do portfólio das *startups* investidas é um objetivo importante [Entrevistados 2, 5 e 8]. O Entrevistado 2 ressaltou que uma de suas responsabilidades é apoiar que as *startups* investidas possam captar novas rodadas de investimento e assim aumentar seu valor de mercado.

Os Entrevistados 2, 5 e 8 também destacaram a importância do retorno estratégico (Gompers & Lerner, 2000; Weiblen & Chesbrough, 2015; Bonzom & Netessine, 2016). O Entrevistado 8 foi enfático ao mencionar que, no seu caso, ainda que o retorno financeiro em uma eventual venda futura das *startups* seja um objetivo importante, ele não o principal. Para ele, na sua iniciativa, o mais importante é a geração de projetos em parceria com as *startups*, destacando a importância do alinhamento estratégico nesse processo.

As formas de engajamento com *startups* que envolvem ou não investimento financeiro em troca de *equity* e seus diferentes aspectos serão melhor exploradas no item 4.3 *Formas de engajamento* deste estudo.

4.2.3 Impacto na cultura interna da corporação

Embora tenham sido destacados aspectos práticos ligados a inovação, inteligência, geração de negócios, retorno financeiro e ganhos estratégicos que podem ser frutos dessa relação entre grandes empresas e *startups* (Gompers & Lerner, 2000; Chesbrough, Vanhaverbeke, & West, 2006; Weiblen & Chesbrough, 2015; Bonzom & Netessine, 2016), o objetivo que foi citado por mais entrevistados (6 de 8) é o de impacto na cultura interna das corporações.

Enquanto as grandes corporações são orientadas à eficiência e aumento da rentabilidade. Toda a estrutura e os incentivos para as suas equipes estão ligadas a isso (Wessel, 2012). Já as *startups* têm uma operação mais leve, podem assumir mais riscos, estão acostumadas a lidar com um cenário repleto de incertezas e são muito mais orientadas à inovação (Anthony, 2012; Ries, 2012; Eisenmann, Ries, & Dillard, 2013; Bonzom & Netessine, 2016).

Trabalhar com *startups* pode inspirar as corporações a se mexerem mais rápido (Bonzom & Netessine, 2016). O valor dessa troca de cultura de agentes que vivem em realidades tão distintas – os empreendedores de *startups* e as equipes das grandes corporações – é percebido pelos executivos entrevistados:

Primeiro [objetivo]: proximidade do executivo da empresa com essa metodologia, com essa mentalidade de uma *startup*. Essa mentalidade mais *lean* para uma coisa que a gente fala muito: a velocidade do mundo [...]. Então é importante para as empresas adaptarem processos ou criarem processos para que elas possam ser mais ágeis [Entrevistado 4].

Dar um *refresh* na cultura da empresa. Que isso [ter contato com *startups*] de alguma forma traz um *refresh*. Você está recebendo *startups* o tempo todo, a empresa fica mais multicolorida, ela fica mais dinâmica, ela fica mais *sexy*, ela fica mais randômica [Entrevistado 1].

De acordo com Kohler (2016), conectar os funcionários de uma corporação com novos talentos e ideias inspira o pensamento inovador e pode fazer com que os funcionários se tornem agentes de mudança. Envolver as diferentes áreas e camadas das companhias para que possam aprender

com a forma de gestão das *startups* foi a tônica ressaltada pelos Entrevistados 2, 7 e 8. O Entrevistado 2 destaca que há um pedido da corporação para envolver as áreas de negócios com os programas de engajamento com *startups*, visando estimular essa troca de cultura. O Entrevistado 8 enfatiza que, embora tenham desenvolvido um programa de aceleração de *startups* que estimula o desenvolvimento dos empreendedores, o contato muitas vezes gera mais aprendizado para os funcionários de diferentes níveis que se relacionam com as *startups* durante esse processo. Para o Entrevistado 8, esta é uma forma de incentivar o intraempreendedorismo, ou empreendedorismo interno:

Durante a aceleração a gente coloca um monte de funcionários, gestores, executivos em contato com a *startup*. Nesse processo todos aprendem. A *startup*, obviamente, mas muito mais nós funcionários que aprendemos junto com essas *startups*. Um novo modelo de negócios, uma nova forma de desenvolver esses negócios, um novo estilo, um novo modelo de gestão, mais voltado à velocidade, à simplicidade. E a grande empresa precisa disso, desse tipo de gestão de velocidade, de praticidade [Entrevistado 8].

Mostrar para as diferentes áreas da companhia uma forma de gestão menos focada em eficiência e processos, como no caso das grandes empresas (Wessel, 2012), e mais focada em agilidade, execução e no cliente, é um dos objetivos destacados pelo Entrevistado 7.

A gente usa a *startup* também para mostrar uma nova forma de gestão para a empresa. Uma gestão mais ágil, uma gestão mais focada no cliente e no resultado. Não tanto em processo, e mais na execução, na atitude. Então a gente chegou a fazer encontros internos aqui onde eu coloquei a área de finanças, coloquei o RH da empresa, as áreas de apoio para entender esse mundo. Isso fez com que hoje o RH da empresa e a área de finanças tenham uma agenda de conversar com *startups* também. Não ficam só procurando os mesmos *players*. Então a gente usou isso para demonstrar que existe uma nova forma [Entrevistado 7].

O Entrevistado 6 destaca a necessidade de envolver o corpo executivo da empresa. Para ele, é importante que o corpo executivo conheça esse “mundo novo” por meio de encontros e relacionamento com *startups*. Ainda de acordo com o Entrevistado 6, esse processo de conexão com os empreendedores de tecnologia também serve como um ótimo gancho com o processo de transformação digital da empresa:

Isso daí [o processo de conexão com *startups*] casa com outro movimento, [...] da transformação digital. Porque tem um grupo [internamente] começando a falar de transformação digital e aí tem um grupo [*startups*] que já traz, teoricamente, a vivência da transformação digital, que são os empreendedores. Esses dois movimentos se ajudam [Entrevistado 6].

No caso mencionado pelo Entrevistado 6, esse processo de relacionamento com *startups* impactou inclusive os treinamentos oferecidos pela área de recursos humanos:

E aí também passa para um processo junto com a área de recursos humanos e desenvolvimentos de pessoas, de renovação daquele catálogo, padrão de grandes empresas, de treinamento de gestão de projetos, gestão de tempo, negociação etc. E

você começa a trazer conceitos de cocriação, *design thinking*, metodologias ágeis, UX, usabilidade, você começa a levar temáticas do mundo tecnologia / *startups* para o mundo comum [Entrevistado 6].

4.2.4 Posicionamento institucional e de marca

De acordo com David Aaker (2007), embora haja grande interesse em inovação, há pouca discussão sobre como ela deve ser levada para o mercado de forma a impactar positivamente a marca. Em geral, a literatura foca nos benefícios e necessidades da inovação, em como desenvolver, como quebrar barreiras organizacionais ou mesmo como resolver problemas de implementação. As discussões sobre seu impacto na marca são raras. Ainda de acordo com o autor, na maioria dos casos, a marca da organização irá se beneficiar se esta for percebida como inovadora: iniciativas de inovação devem ser desenhadas não apenas para criar processos ou produtos inovadores, mas também para impactar positivamente a percepção da organização no mercado (Aaker, 2007).

Embora não tenha aparecido como tema central, o posicionamento institucional e de marca também foi um item que esteve presente como um dos objetivos na criação de iniciativas de engajamento com *startups* de 3 dos 8 entrevistados. Reforçar uma imagem inovadora é um dos benefícios que as iniciativas de relacionamento com *startups* podem trazer para as corporações (Bonzom & Netessine, 2016).

De acordo com o Entrevistado 1, criar um programa de engajamento com *startups* estava alinhado com a proposta da empresa em ser inovadora. De acordo com o entrevistado: “esse programa ajudou muito no *branding* da companhia. A gente ganhou muita visibilidade na mídia, muita exposição de mídia”.

O Entrevistado 2 destaca a importância das iniciativas de engajamento com *startups* em termos de posicionamento institucional. Ele afirma que, como gestor dessas, representa a empresa em muitos fóruns de inovação, recebe *stakeholders* importantes junto à área de Relações Institucionais da empresa e também, eventualmente, representa a empresa junto à agência reguladora de forma a compartilhar boas práticas com o mercado.

O Entrevistado 6 afirma que o posicionamento para o mercado é um dos pilares entre os objetivos de sua iniciativa de engajamento com *startups*. De acordo com ele, a corporação da qual faz parte é líder em seu setor e deveria atrair muitos empreendedores buscando oferecer soluções inovadoras para problemas da empresa. No entanto, na opinião do executivo, isso não acontecia porque os empreendedores não sabiam as dores da companhia, não havia um canal aberto com o mercado comunicando que havia essa oportunidade para as *startups* ligadas ao seu mercado de apresentar soluções. A corporação passou então a realizar eventos, encontros regulares com os empreendedores, para construir esse posicionamento no mercado.

4.2.5 Corporação como plataforma para a *startup*

Uma das formas de engajamento entre *startups* e grandes empresas apresentadas por Weiblen e Chesbrough (2015) é o que os autores chamam de plataforma.

Essa forma de engajamento se apresenta baseada no conceito de *External Platforms* (Plataformas Externas, em tradução livre) apresentado por Gawer e Cusumano (2014), em que produtos, serviços ou tecnologias desenvolvidos por uma ou mais empresas servem como base para o desenvolvimento de inovações por um grande número de outras empresas – podendo gerar, inclusive, o efeito de rede: um ciclo positivo em que, à medida que mais inovações são desenvolvidas sobre ela, maior é a adoção da plataforma pelos usuários, atraindo novos agentes interessados em desenvolver inovação sobre ela (Gawer & Cusumano, 2014).

Nesse caso, o objetivo é fazer com que as *startups* desenvolvam suas soluções usando tecnologia oferecida pela corporação. Com isso, a corporação consegue expandir o seu mercado sem ter que desenvolver tudo internamente. O apelo de plataforma de inovação acontece quando há um ecossistema de empresas produzindo inovação em uma plataforma em comum, aumentando o valor da mesma (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Facilitar com que as *startups* desenvolvam soluções sobre a plataforma da sua empresa é um dos objetivos apresentados pelo Entrevistado 3. De acordo com ele: “a ideia de ser parceiro [de uma *startup*] é complementar soluções que nós já tínhamos de estrutura, plataforma ou *software* para resolver problemas de clientes”.

De acordo com o Entrevistado 3, além de desenvolver inovação sobre a plataforma, o fato de as *startups* serem nativas digitais e apresentarem crescimento acelerado, faz com que elas possam também ser as primeiras a testarem as novas soluções da empresa e sirvam de referência para outras *startups* que queiram desenvolver inovações baseadas na mesma tecnologia:

Nós queremos mostrar para essas *startups* a tecnologia que a empresa já tem. Nós trazemos essa tecnologia para o público de *startups*. [...] São, ao mesmo tempo, campo de teste para as nossas tecnologias – ou seja, as *startups* podem usar de formas diferentes do que um cliente *enterprise* usa. O *feedback* é muito rápido. Então, elas conhecem a tecnologia, podem virar casos de referência para outras *startups* também se espelharem [é um dos objetivos].

[...] As [*startups*] com as quais trabalhamos tendem a ser vistas muito mais como casos de referência para que outros empreendedores também possam olhar: “legal, eu também posso ser cliente em algum momento da empresa”. Nós trazemos esse caso como *showcase* [...] da nossa tecnologia e esse é um dos objetivos [Entrevistado 3].

4.2.6 Acelerar entrada no mercado

Um objetivo que apareceu em comum entre os Entrevistados 3 e 7 foi o de acelerar a entrada no mercado trabalhando com *startups* que já estão desenvolvendo inovações em determinado setor. Este objetivo está alinhado com Kohler (2016, p. 351): “Working with startups that have the capabilities and agility to compete in newly emerging sectors can provide new opportunities for corporations. Being exposed to the latest technological trends has the potential to accelerate the pursuit of new market opportunities.”¹⁹

Nesse caso, é como se as *startups* funcionassem como uma área de Pesquisa e Desenvolvimento terceirizada (Bonzom & Netessine, 2016). A corporação pode trabalhar com múltiplas *startups* em paralelo, em diferentes setores, e acelerar o aprendizado e a entrega de uma solução para o mercado da corporação (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Complementar as soluções atuais da corporação para entregar inovação para o cliente foi um objetivo destacado pelo Entrevistado 3:

A ideia de ser parceiro é complementar soluções que nós já temos de estrutura, plataforma ou *software* para resolver problemas de clientes. Em geral, eu estou falando de clientes corporativos. [...] De forma muito geral, nós vemos essa relação como uma nova forma de trazer inovação para clientes corporativos [Entrevistado 3].

¹⁹ Tradução livre do autor: “Trabalhar com *startups* que têm habilidades e agilidades para competir em novos setores emergentes pode oferecer novas oportunidades para as corporações. Estar exposto às últimas tendências tecnológicas tem o potencial de acelerar a busca por novas oportunidades de mercado” (Kohler, 2016, p. 351).

O Entrevistado 7 ressalta que o objetivo dele não é investir nas *startups* e sim utilizar as soluções das *startups* para resolver problemas dos clientes. De acordo com ele, o fato de as *startups* estarem concentradas em resolver muito bem um problema específico, faz com que ela já tenha estudado muito sobre esse problema e, muitas vezes, já tenham uma tecnologia em estágio mais avançado para isso. A corporação, por outro lado, tem um portfólio de soluções e acesso a um grande número de grandes clientes em diferentes indústrias. Nesse caso, o produto da *startup* combinado com os recursos da corporação pode permitir que a grande empresa entregue uma solução de forma mais completa e rápida para seus clientes e a *startup* tenha novas oportunidades e acesse novos mercados:

O cara [empreendedor] já entendeu bem o problema de logística, por exemplo. E ele vai num nível de profundidade, [por exemplo], logística de varejo *fashion*. Então isso nos atrai muito, porque eu teria que fazer um estudo muito grande para conseguir ter essa visão. Então isso já me ajuda para caramba.

E o fato dele ter esse *deep* [visão mais aprofundada] de negócios de uma indústria, ou de negócios, e ele ainda tem produto pronto, fica muito bom para fazer isso com ele [fazer negócios com o empreendedor]. Justamente usar isso, chamá-lo para discussão. Muitas vezes eu tenho um problema de um negócio numa outra indústria [...] e essa solução dele e essa análise dele resolvem [Entrevistado 7].

4.2.7 Atração de talentos

Cada vez mais as corporações estão trabalhando o conceito de *employer branding*, ou a construção de uma marca empregadora. Trabalhar este conceito da marca empregadora externamente para o mercado pode permitir à empresa atrair os melhores talentos e, internamente, pode ter outros impactos, como ajudar a criar uma cultura única e alinhada com a marca, o que pode se tornar um diferencial competitivo, ou mesmo aumentar a retenção dos funcionários (Backhaus & Tikoo, 2004).

De acordo com Bonzom e Netessine (2016), os estudantes de MBA estão cada vez mais interessados em fazer parte de uma *startup* ou abrir seu negócio, ao invés de entrar em uma grande empresa. Para os autores, anunciar para estes potenciais talentos programas de engajamento com *startups* pode trazer um impacto positivo na forma como eles veem a empresa. Esse valor é percebido pelos Entrevistados 6 e 8.

O Entrevistado 6 destacou que a companhia quer mostrar para o mercado que, mesmo sendo tradicional, é uma empresa jovem. E que os resultados já começam a se evidenciar: no processo

de recrutamento de estágio e de *trainees*, o executivo achou interessante perceber que os candidatos – ao estudarem os negócios da empresa – já começavam a citar a iniciativa de engajamento de *startups* e desejavam fazer parte dela. E que também há a percepção de que, mesmo internamente, há vários funcionários também interessados.

Um dos princípios da inovação aberta é que nem todos os talentos estão dentro de casa, mas a empresa pode se beneficiar trabalhando com eles de outras formas (Chesbrough, 2003). O Entrevistado 8 destaca a importância de se relacionar e acompanhar os empreendedores – sejam eles aprovados ou não para o programa de engajamento com *startups*. Ele destaca que há talentos ali com quem podem manter algum tipo de relacionamento, seja como funcionários, futuramente, ou, se quiserem permanecer como empreendedores, como potenciais consultores ou parceiros de negócios em eventuais novas *startups* que venham a criar.

4.3 Formas de engajamento

Comparando os modelos de engajamento entre *startups* e grandes empresas apresentados por Bonzom e Netessine (2016) e Weiblen e Chesbrough (2015), percebemos que, embora os tipos de engajamento praticados em cada um deles possam ser relacionados entre si de acordo com características em comum (Figura 16), não há uma correspondência exata na maioria dos tipos de engajamento.

Figura 16 – Relação entre os modelos e engajamento com *startups* de Weiblen e Chesbrough (2015) e Bonzom e Netessine (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Weiblen e Chesbrough (2015) e Bonzom e Netessine (2016)

Tendo como base o cruzamento de dois vetores chave – o fluxo da inovação e o envolvimento ou não de *equity* da *startup* – o modelo de Weiblen e Chesbrough (2015) é mais enxuto, contando com apenas quatro tipos de engajamento.

Já o modelo de Bonzom e Netessine (2016) é mais específico quanto às características de cada um dos oito tipos de engajamento, alguns deles divididos em subtipos, conforme pode ser observado na Figura 67.

Na sequência deste capítulo, será detalhada a relação entre os tipos de iniciativa apresentadas pelos dois modelos e aquelas que foram identificadas no ecossistema brasileiro.

4.3.1 Aceleradoras de *startups*

Criar uma aceleradora de *startups* corporativa tem sido um dos meios mais comuns utilizados pelas grandes empresas brasileiras para se engajar com *startups*. Das 137 iniciativas mapeadas, um terço (45) são aceleradoras de *startups*. Esta foi a forma de engajamento mais presente no ecossistema brasileiro.

Bonzom e Netessine (2016) tratam aceleradoras e incubadoras de forma consolidada nas suas definições de formas de engajamento. Esses autores descrevem como iniciativas em que as corporações apoiam um pequeno grupo de *startups* por um período específico de tempo que varia, normalmente, de três a seis meses e em que, em geral, as corporações oferecem apoio, espaço, investimento e mentorias em troca de uma participação em *equity*.

O conceito de aceleradoras corporativas de *startups* apresentado por Weiblen e Chesbrough (2015) tem similaridades: os autores também destacam que são programas que ocorrem durante um período pré-determinado (não há especificação de duração dos programas, embora nos exemplos apresentados a duração seja de três meses) em que grupos de *startups* promissoras são selecionadas para serem aceleradas – recebendo apoio, investimento, treinamentos e espaço físico para escritório. Os autores acrescentam um elemento importante: as *startups* selecionadas devem desenvolver soluções em determinada área de mercado que seja de interesse da corporação apoiadora. Weiblen e Chesbrough (2015) tratam as aceleradoras de forma independente, desassociadas do conceito de incubadoras.

Há, no entanto, uma grande divergência entre os dois conceitos: Weiblen e Chesbrough (2015) tratam as aceleradoras como um subtipo do que eles conceituam como programas de *startups* de fora para dentro. Uma característica desses programas é não haver envolvimento de *equity*, diferente do descrito por Bonzom e Netessine (2016), em que há relação de participação societária.

O que se verifica é que os dois casos são possíveis e comumente encontrados. No mercado brasileiro, o que foi percebido é que os dois cenários são possíveis. Em 69% dos casos, não há envolvimento de *equity*, enquanto em 31% dos casos, há investimento em troca de *equity*, conforme pode ser verificado na Figura 17.

Ainda no mapeamento realizado por este estudo, foi possível verificar que em todos os casos em que há envolvimento em *equity*, há também um investimento financeiro envolvido. Há, no entanto, casos em que há apoio financeiro sem necessariamente haver uma contrapartida em *equity*. A relação de programas com e sem investimento ou apoio financeiro é praticamente igual (Figura 18).

Figura 17 – Aceleradoras corporativas de *startups* no Brasil e a relação de envolvimento ou não de *equity*

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 18 – Aceleradoras corporativas de *startups* no Brasil e a relação de envolvimento ou não de investimento ou apoio financeiro

Fonte: elaborado pelo autor.

A definição mais alinhada ao cenário encontrado, é a de Kohler (2016):

Aceleradoras corporativas são programas apoiados por empresas por um período limitado de tempo, que apoiam grupos de *startups* durante o desenvolvimento de um novo empreendimento por meio de mentorias, educação e recursos específicos de cada companhia. Em geral, compartilham as seguintes características:

- Um processo seletivo aberto;
- Foco em pequenos times, não em empreendedores individuais;
- Apoio durante um tempo pré-delimitado que envolve interações com a empresa e mentorias; e grupos de *startups* ao invés de *startups* individuais” (Kohler, 2016, p. 348).²⁰

Kohler também é mais abrangente e identifica cenários que podem ou não envolver investimento e *equity* e, assim como Weiblen e Chesbrough (2015), destaca a importância de haver sinergias entre a corporação apoiadora e a *startup* acelerada.

Quanto aos objetivos das corporações com aceleradoras de *startups*, estes podem ser: acelerar o desenvolvimento de inovações ligadas ao mercado em que a empresa atua, resolver desafios de negócios, acessar novos mercados, rejuvenescer a cultura da corporação, atrair e reter

²⁰ Tradução livre do autor: “Aceleradoras corporativas são programas apoiados por empresas por um período limitado de tempo, que apoiam grupos de *startups* durante o desenvolvimento de um novo empreendimento por meio de mentorias, educação e recursos específicos de cada companhia. Em geral, compartilham as seguintes características:

- Um processo seletivo aberto;
- Foco em pequenos times, não em empreendedores individuais;
- Apoio durante um tempo pré-delimitado que envolve interações com a empresa e mentorias; e
- Grupos de *startups* ao invés de *startups* individuais” (Kohler, 2016, p. 348).

talentos e servir como plataforma, ajudando a desenvolver o ecossistema em torno da marca (Bonzom & Netessine, 2016; Kohler, 2016).

Entre os entrevistados para este estudo, além dos objetivos apontados acima, estão o de obter retornos sobre os investimentos realizados, nos casos quando há *equity* envolvido (Entrevistados 2 e 8). Para o Entrevistado 5, cuja corporação opera uma aceleradora que não faz investimentos em troca de *equity*, o programa também tem como objetivo originar possíveis investimentos para a iniciativa de *corporate venturing* da empresa.

4.3.2 Corporate Venture Capital

Investir em *startups* através do *venture capital* tem se mostrado um instrumento mais efetivo para o desenvolvimento de inovação do que o investimento em pesquisa e desenvolvimento tradicional (Kortum & Lerner, 2000). Quando esse investimento é feito por meio de uma corporação, além do potencial retorno financeiro, há ainda um outro componente envolvido: a relação estratégica com o negócio que está sendo desenvolvido – muitas vezes negócios em áreas de interesse (complementares ou sinérgicas) da empresa investidora (Chesbrough, 2002).

O modelo apresentado por Bonzom e Netessine (2016) apresenta o investimento em *startups* por grandes empresas de forma mais ampla: não apenas através do *corporate venture capital* – com investimento em troca de *equity* – mas também através de microcrédito e outros tipos de empréstimos. Nesses dois últimos casos, essencialmente oferecido por bancos e instituições financeiras, não são necessariamente relacionados ao conceito de inovação aberta.

Como escopo deste estudo, utilizamos o conceito de Weiblen e Chesbrough (2015), que definem *corporate venture capital* como o investimento em *startups* em troca de participação societária, em geral utilizando-se veículos separados da corporação, como fundos. Diferente de fundos de investimento tradicionais, além do retorno financeiro, aqui há a busca por alinhamento estratégico entre as empresas investidas e a investidora. Esse alinhamento, por exemplo, pode significar o investimento em *startups* criando produtos ou serviços que sejam complementares ou sinérgicos à área de atuação da corporação (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Ainda de acordo com Weiblen e Chesbrough (2015), ter participação societária nas *startups* é um meio de acompanhar mercados e tecnologias que sejam de interesse da grande empresa, além de ter influência sobre as decisões das *startups* investidas.

Esse investimento pode ser feito de forma direta pela corporação, mas também de outros veículos, como através dos fundos de *corporate venture capital* ou *private equity*, ou atuando como sócios de fundos de terceiros (Bonzom & Netessine, 2016; Weiblen & Chesbrough, 2015; Da Gbadji et al., 2015). Muitas vezes, as corporações começam investindo em um fundo de terceiros, antes de criar o seu próprio (Da Gbadji et al., 2015).

Quanto aos objetivos do *corporate venture capital*, eles podem ser: obter retorno financeiro sobre o capital investido, obter *insights* sobre determinado mercado, influenciar no desenvolvimento da *startup*, acelerar o desenvolvimento de inovações ligadas ao seu mercado, acessar novos mercados e servir como plataforma (Weiblen & Chesbrough, 2015; Bonzom & Netessine, 2016).

Financeiramente, investimentos de *corporate venture capital* são tão bem-sucedidos financeiramente quanto ou melhores que os de fundos independentes. Além disso, quanto maior o alinhamento estratégico entre as empresas investidora e investida, mais a corporação irá conseguir criar valor para as *startups* e mais bem sucedidos serão os investimentos (Gompers & Lerner, 2000).

No mapeamento realizado no ecossistema brasileiro foram identificadas onze iniciativas de *corporate venture capital*, envolvendo dezesseis corporações. Essa diferença acontece porque uma das iniciativas, o fundo BR Startups, conta com o investimento de múltiplas corporações.

Há, por outro lado, corporações que atuam em diferentes frentes: a Telefónica, por exemplo, faz investimentos através da aceleradora Wayra e da Telefónica Ventures, além de investir em fundos geridos por terceiros, através do fundo Amérigo. Outro exemplo é o banco BMG, que realizou investimentos diretos, pelo BMG UpTech, e por terceiros, com um aporte no grupo de investimentos Bossa Nova Investimentos.

Entre as onze iniciativas avaliadas, dez selecionavam *startups* com frequência ao longo do tempo. Apenas uma delas abriu uma rodada para fazer investimentos pontuais em um curto período de tempo e não teve recorrência até o momento.

Como limitações para esta análise é importante destacar que, muitas vezes, não é possível identificar com as informações públicas quando uma corporação é investidora de um fundo de *venture capital*. Além disso, como escopo para este estudo, não consideramos dentro desta categoria as aceleradoras corporativas que fazem investimentos.

4.3.3 *Coworkings e hubs de inovação*

Outro modelo que tem sido adotado pelas grandes corporações no Brasil é a criação de espaços físicos para receber *startups* e criar um ambiente de incentivo à inovação. Esse tipo de iniciativa aparece no modelo de Bonzom e Netessine (2016, p. 19), que identificam esses espaços como *coworkings*: “Coworking space is a venue where startups are hosted by large corporations in order to facilitate interactions among them”²¹.

São espaços que servem como o escritório para que a *startup* desenvolva suas atividades. Observamos duas formas em que isso acontece: em uma, a corporação seleciona *startups* alinhadas com seus objetivos e cedem o espaço de forma gratuita ou como parte de um outro programa desenvolvido pela empresa, como é o caso do Eretz.bio, do Hospital Albert Einstein, do Pulse, espaço da Raízen, ou do Google Campus, do Google. Em outro caso, as *startups* podem alugar espaços de trabalho – como alugariam em um *coworking* tradicional, como é o caso do Cubo, espaço do Itaú, do inovaBra Habitat, do Bradesco, ou da Órbi, criada por três empresas: Banco Inter, MRV Engenharia e Localiza.

Nesse caso, o espaço se comporta de forma parecida a uma plataforma para que soluções sinérgicas se desenvolvam de forma com que a grande empresa esteja próxima, podendo estimular o desenvolvimento de tecnologia para os mercados de interesse e desenvolver negócios.

²¹ Tradução livre do autor: “Espaço de *coworking* é um local onde *startups* são hospedadas por grandes empresas com o objetivo de facilitar a integração entre elas (Bonzom & Netessine, 2016, p. 19).

Algumas vezes, esses espaços são criados para servir de base para outras iniciativas, como é o caso, por exemplo, do espaço da Oxigênio Aceleradora, da Porto Seguro, que se transforma no escritório das *startups* aceleradas durante o período de duração do programa.

Uma característica em comum desses espaços é que todos eles se comportam como *hubs* de inovação, aqui definidos como espaços dedicados a organizar e receber eventos, *workshops*, cursos e treinamentos – muitos deles com uma agenda de atividades abertas ao público geral – ligados às áreas de empreendedorismo, tecnologia e inovação. No Brasil, foram identificadas doze iniciativas com esse perfil, todas elas ativas.

Como principais objetivos das corporações que adotam essa forma de engajamento, Bonzom e Netessine (2016) destacam o impacto na cultura e a corporação atuando como plataforma para o desenvolvimento de inovação. A proximidade física e o contato constante dos profissionais corporação com as *startups* permitido pelo modelo, além da abertura às atividades que acontecem no espaço são fatores que colaboram positivamente para o impacto na cultura. A possibilidade de incentivar e acompanhar o desenvolvimento de determinados segmentos reforça o caráter de plataforma. Muitas vezes, o próprio espaço também será a plataforma para que a corporação desenvolva outros tipos de relacionamento, como aceleração, parcerias de negócio ou investimentos. As portas abertas para o ecossistema e o fluxo de pessoas originado pelas suas atividades também podem ajudar a reforçar o posicionamento institucional da corporação.

4.3.4 Desafios e desenvolvimento de negócios

Este tipo de iniciativa não aparece explicitamente nos modelos analisados de Weiblen e Chesbrough (2015) ou de Bonzom e Netessine (2016), mas, por ser identificada de forma recorrente no levantamento feito com as grandes empresas brasileiras, merece ser analisado de forma destacada. Esta é a forma de engajamento com maior incidência no país: são 52 iniciativas mapeadas.

Nesta forma de engajamento, as grandes corporações buscam *startups* com determinadas características pré-definidas para que possam, em conjunto, desenvolver negócios, parcerias ou mesmo contratá-las como fornecedoras.

Nos casos avaliados, há uma chamada aberta ao público em que as *startups* interessadas podem enviar suas aplicações. A partir daí são selecionadas aquelas que despertaram maior interesse para uma apresentação para a corporação. Após essa etapa, são selecionadas as com as quais a corporação irá trabalhar. No modelo de Weiblen e Chesbrough (2015), esse tipo de engajamento se caracteriza por seguir um fluxo de inovação de fora para dentro, sem envolvimento de *equity*.

Quanto ao perfil de seleção, encontramos duas características diferentes neste tipo de iniciativa: uma que é mais ampla, aberta a qualquer tipo de *startup* relacionada de alguma maneira com os negócios da corporação, como é o caso praticado pelo Fast Dating Tecnisa, da Tecnisa; pelo Funil de Startups, da Porto Seguro; ou pelo inovaBra Startups, do Bradesco. Outra é sempre baseada em um ou mais desafios de negócios específicos, pré-determinados pela grande empresa, como é o caso do Brasken Labs Challenge, da Brasken, que em sua primeira edição apresentou desafios específicos como a busca por soluções de *software* ou *hardware* que ajudem a detectar a distribuição da carga entre os eixos de um caminhão, conforme pode ser verificado na Figura 19 abaixo (Brasken Labs, 2017).

Figura 19 – Exemplos de desafios apresentados pela iniciativa Brasken Labs Challenge

Fonte: Brasken Labs, 2017

Avaliando-se os dados do levantamento feito no mercado brasileiro, outra característica marcante chama a atenção: das 52 iniciativas, apenas 19 (37%) apontam algum tipo de recorrência. A grande maioria (63%) foi de iniciativas pontuais, que aconteceram apenas uma vez (Figura 20).

Figura 20 – Desafios e desenvolvimento de *startups*: iniciativas pontuais x recorrentes

Fonte: Elaborada pelo autor

Uma possível justificativa para isso é que esta forma de engajamento, em geral, exige menos estrutura do que aquelas indicadas anteriormente: para que aconteça, não requer investimento financeiro na *startup*, como ocorre no *corporate venture capital*, que implica em uma equipe de aceleração dedicada a apoiar o crescimento das *startups*, como no caso das aceleradoras, ou mesmo um espaço físico, como nos *coworkings*. Sendo assim, esta pode ser uma boa maneira de dar os primeiros passos e aprender sobre o engajamento com *startups* antes de fazer um investimento maior.

Entre os objetivos relacionados a esse tipo de iniciativa, os Entrevistados 1 e 8, que praticam esse modelo, apontam a perspectiva de ser um radar de mercado para identificar oportunidades de negócios – principalmente encontrar bons fornecedores. O Entrevistado 1 ainda destaca o impacto na cultura interna, uma vez que profissionais de diversas áreas são envolvidos na seleção e no relacionamento com as *startups*, e o posicionamento institucional.

4.3.5 Eventos

Realizar eventos é uma das maneiras recomendadas para que as corporações comecem a aprender, com o menor risco possível, sem tanta estrutura e com menor investimento de tempo e recursos, a se engajar com *startups* (Bonzom & Netessine, 2016).

Essa forma de relacionamento com *startups*, listada no modelo de Bonzom e Netessine (2016), também foi identificada em 12 (doze) casos no levantamento realizado por este estudo considerando o mercado brasileiro. É importante dizer que, com a evolução do ecossistema e a consolidação dos *hubs* de inovação, os eventos relacionados a *startups* são cada vez mais frequentes. Há também organizações independentes, como a Liga Ventures, a Associação Brasileira de Startups, a StartSe e a 100 Open Startups, que também organizam eventos de conexão entre *startups* e grandes empresas com frequência. No entanto, como escopo deste estudo, consideramos apenas os eventos que têm uma grande empresa como organizadora (não foram considerados casos em que ela atua como apoiadora, patrocinadora ou convidada) e que têm como foco o engajamento com a grande empresa (não foram considerados eventos de treinamento, palestras e outros que não tivessem como objetivo a conexão com a grande empresa organizadora). Esse escopo fez com que fossem desconsiderados para a análise deste estudo dois dos quatro tipos de engajamento que ocorrem por meio de eventos listados por Bonzom e Netessine (2016): as conferências e os patrocínios.

Os outros dois tipos listados pelos autores – competições de *startups* e *hackathons* – foram identificados no mercado brasileiro, assim como um terceiro tipo, os eventos de *pitches* e de desenvolvimento de negócios.

Essas iniciativas estão apresentadas na Figura 212 abaixo:

Figura 21 – Tipos de eventos utilizados no engajamento entre grandes empresas e *startups* no Brasil

Fonte: Elaborada pelo autor.

As competições de *startups* são eventos em que os empreendedores apresentam suas empresas e uma banca avaliadora, normalmente formada por membros da corporação e, eventualmente, alguns convidados (parceiros ou especialistas na área), avaliam e premiam aquelas que consideram mais promissoras. Os eventos de *pitches*²² e desenvolvimento de negócios são similares às competições de *startups*, com a diferença de que não há um vencedor ou uma premiação. Em geral, o objetivo é identificar, de forma rápida, possíveis sinergias entre o produto ou serviço que o empreendedor apresentou com a corporação organizadora, para que se possa avaliar possíveis oportunidades de negócios em conjunto. Esses dois são os tipos de eventos mais frequentes com essa finalidade.

Já os *hackathons* são eventos em que talentos técnicos criam, durante um curto espaço de tempo – muitas vezes um final de semana – uma solução baseada em um desafio da corporação. Eles são cada vez mais comuns no Brasil. No entanto, há uma questão conceitual importante. Em geral, os participantes são estudantes e profissionais de tecnologia, não *startups*. O *Beauty Hack*, da L'Oréal Brasil, foi o único *hackathon* totalmente voltado para *startups* identificado no mercado brasileiro.

Como objetivos, Bonzom e Netssine (2016) destacam o impacto cultural gerado pelos eventos, uma vez que os profissionais das empresas são envolvidos diretamente na avaliação e no relacionamento com as *startups*, e a corporação atuar como plataforma para as *startups*. Deve-se considerar também o apoio no posicionamento institucional, já que, com frequência, envolve a atração do público presente na divulgação do evento. No entanto, para que haja de fato inovação, é importante que o relacionamento entre as partes ultrapasse a data do evento. Que deve servir como porta de entrada para as *startups* participantes e radar de mercado para as grandes empresas.

4.3.6 Plataforma

Atuar como plataforma para que *startups* possam se desenvolver em seus ecossistemas é uma forma de engajamento identificada tanto no modelo de Weiblen e Chesbrough (2015), que o

²² *Pitches* de *startups* são como são chamadas comumente as apresentações feitas pelos empreendedores em que, em um curto espaço de tempo, apresentam os principais componentes do seu negócio – como tecnologia, modelo de negócios, equipe, mercado entre outros.

caracteriza como “Programa de *Startups* – De dentro para fora”, quanto no de Bonzom e Netessine (2016), que denomina apenas de Programa de *Startups*.

Nesta forma de engajamento, a grande corporação disponibiliza sua tecnologia para que as *startups* possam desenvolver soluções e criar seus produtos baseadas naquela plataforma. Com isso, as *startups* desenvolvem soluções complementares, que tornam a plataforma da grande empresa melhor. É uma maneira de estimular a inovação externa (*startups*), promovendo a inovação interna (a plataforma) (Weiblen & Chesbrough, 2015).

De forma prática, a grande corporação oferece algum benefício para as *startups*, como isenção de taxas e serviços de suporte (por exemplo: atendimento especial e treinamentos), para que os empreendedores sejam estimulados a adotarem a plataforma como base para desenvolvimento de seus produtos (Bonzom & Netessine, 2016).

Em geral, esse modelo é adotado por empresas que fornecem soluções de tecnologia. É o caso das cinco iniciativas mapeadas no Brasil, que são oferecidas por Amazon Web Services, IBM, Microsoft, Oracle e SAP.

Outro efeito positivo é que, ao desenvolverem seus produtos sobre determinada plataforma, as barreiras de saída são altas. Há grande chance de que se possa construir um relacionamento de longo prazo com *startups* que podem ser pequenas hoje, mas que potencialmente serão grandes clientes no futuro (Weiblen & Chesbrough, 2015; Bonzom & Netessine, 2016).

Esse tipo de iniciativa, muitas vezes, adota parcerias com outras para ganhar penetração: Amazon, IBM e Microsoft, por exemplo, fazem parcerias com aceleradoras para oferecer suas plataformas com condições privilegiadas às *startups* participantes dos programas.

Outra característica interessante desse tipo de iniciativa é que, por ter um modelo predominantemente *self-service*, ou seja, exige pouca atenção individual a cada *startup*, é possível trabalhar com uma escala muito grande de *startups* simultaneamente. Quanto maior o número de *startups* na plataforma, mais valor a grande empresa vai capturar, seja com os produtos ou serviços complementares que serão desenvolvidos pelos empreendedores na plataforma, seja pelas taxas cobradas pelo serviço no futuro, conforme a *startup* cresce (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Os objetivos deste tipo de iniciativa, além de, obviamente, fazer com que a grande empresa atue como plataforma para a *startup*, podem ser o de atingir novos mercados, uma vez que novas soluções são desenvolvidas em cima da plataforma; impacto na cultura (Bonzom & Netessine, 2016); e retorno financeiro, a partir do pagamento dos serviços pelas *startups* à medida que elas se desenvolvem (Weiblen & Chesbrough, 2015; Bonzom & Netessine, 2016).

4.4 Perfil de interesse nas *startups*

Além de definir os objetivos e os modelos de engajamento, outro fator de sucesso é a definição do perfil das *startups* que serão alvo para as iniciativas de engajamento. Há um consenso da necessidade de alinhamento estratégico entre as grandes corporações e as *startups*, e seu impacto direto no sucesso das iniciativas (Weiblen & Chesbrough, 2015; Bonzom & Netessine, 2016; Kohler, 2016; Gompers & Lerner, 2000).

Antes de abordar essas características, é importante ter clara a visão do que é uma *startup*. O Entrevistado 1 destacou que eram muito procurados por empresas que não eram *startups*, e sim empresas tradicionais interessadas em vender algum tipo de serviço. O Entrevistado 4 está alinhado à definição apresentada por Steve Blank (2010), que traz para a *startup* a busca de um modelo de negócios repetível e escalável. Para ele, esse é o primeiro filtro:

Primeiro tem que ser um *startup*. Nem toda empresa que está começando é uma *startup*. Uma *startup*, para a gente, é uma empresa que resolve um problema real do mundo real e cria uma solução em potencial de escala. Escala significa que o valor que gera é desproporcional a estrutura que tem para gerar aquele valor [Entrevistado 4].

Para definir o perfil de interesse das corporações, nas entrevistas, identificamos algumas características: estágio, mercado alvo e relação com o *core business*, conforme ilustrado na Figura 22, que serão detalhadas a seguir.

Figura 22 – Características do perfil de interesse das grandes corporações pelas *startups*

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.1 Estágio

Embora haja, no ecossistema, programas de apoio às *startups* ou produtos ainda em fase pré-operacional, como programas de pré-aceleração²³, *hackathons*²⁴ e *startup weekends*²⁵, quando se traz para o campo das iniciativas de engajamento com grandes corporações, percebe-se que há, na maioria dos casos, a expectativa de que as *startups* já tenham seu produto desenvolvido, para que estejam mais prontas para desenvolver negócios com as empresas apoiadoras.

Dos oito entrevistados, sete fazem menções ao estágio das *startups* e todos eles concordam que, para fazer parte da iniciativa, é preciso ter, pelo menos um produto desenvolvido, já com alguns clientes pagando pela solução. De acordo com os entrevistados, essa é uma maneira de certificar-se que os empreendedores têm capacidade de execução e que já há um produto que, mesmo que precise passar por ajustes e mudanças no modelo, já está de alguma forma sendo validado pelo mercado. É também uma forma de se certificar que essa *startup* está apta a trabalhar com uma grande corporação em um curto prazo, conforme pode ser resumido pelos Entrevistados 2 e 8:

Para investir tem que já ter produto desenvolvido, faturando, clientes. Não precisa ter uma super atração, mas já tem que ter alguma coisa para pelo menos aguentar um contrato com uma grande corporação. É no mínimo isso. Se a gente investe muito

²³ Programas de pré-aceleração de *startups* funcionam de maneira similar aos programas de aceleração. No entanto, focam em negócios em estágio mais inicial, muitas vezes em estágio pré-operacional.

²⁴ Maratonas de programação, em que profissionais ligados ao desenvolvimento de *software* (desenvolvedores, designers, gerentes de projeto etc.) passam algumas horas ou dias desenvolvendo soluções, em geral baseadas em um desafio pré-determinado pelos organizadores.

²⁵ Rede de eventos organizados em 150 países por uma comunidade de voluntários locais, em que profissionais passam por uma imersão de 54 horas durante um final de semana na qual se têm a experiência de criar uma *startup*, com apoio de mentores, patrocinadores e investidores (Startup Weekend, 2018).

antes, se a gente apoia muito antes, vai demorar muito. Aí os tempos são muito longos, o cara [a *startup*] não vai aguentar, vai gastar muita energia, o cara [a *startup*] nem tem energia para gastar. Não que a gente não olhe coisas muito no papel ainda, mas tem evitado [Entrevistado 2].

Uma *startup* que, falando em valor, num ano consegue chegar a um milhão de reais [de faturamento]. Que ela está com o produto pronto e já tem alguns clientes usando o produto dela. É aquela *startup* que eu posso dar musculatura para ela, que ela consegue atender os meus clientes que são hoje *corporate* [Entrevistado 8].

Já o Entrevistado 3 menciona que as *startups* que ele observa para o programa corporativo, além de faturarem e terem clientes, em média têm entre 10 a 25 pessoas na equipe.

Há ainda algumas gradações destacadas por alguns dos executivos entrevistados. Dependendo do objetivo da corporação, ela pode buscar *startups* em estágio mais inicial ou mais avançado. O Entrevistado 8 menciona que a iniciativa tem aberturas em momentos distintos para *startups* em dois estágios diferentes: uma que tem como pré-requisito básico que a *startup* tenha ao menos um Produto Mínimo Viável²⁶ pronto (Minimum Viable Product – MVP) e outra que exige que, além disso, a *startup* já tenha um faturamento mínimo médio de R\$ 50 mil por mês.

Quando há investimento envolvido, em geral, há uma definição mais específica do estágio em que a *startup* deve estar, como premissa da tese do fundo investidor. O Fundo Aeroespacial, por exemplo, que tem a EMBRAER como cotista, tem em sua tese que o investimento deve ser feito entre oito e dez empresas, sendo: três a quatro em estágio mais inicial, com faturamento de até R\$ 3,6 milhões de reais por ano, e quatro a seis empresas em estágio mais avançado, com faturamento entre R\$ 3,6 milhões e R\$ 200 milhões de reais por ano (Fundo Aeroespacial, 2018). O fundo BR Startups, que tem como cotistas várias grandes corporações, como Microsoft, Qualcomm, Monsanto, Banco do Brasil Seguridade, Banco Votorantim e Algar, coloca como limite o investimento em *startups* que faturaram no máximo R\$ 10 milhões nos últimos 12 meses (Fundo BR Startups, 2018). Já o fundo inovaBra Ventures, do Bradesco, coloca como alvo o investimento em *startups* com faturamento de até R\$ 16 milhões de reais por ano, investindo tipicamente entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões por empresa e atuando como investidor minoritário (inovaBra, 2018).

²⁶ O Produto Mínimo Viável (em tradução livre de MVP (Minimum Viable Product) é um termo muito utilizado nas metodologias de desenvolvimento de *startup*. Em geral, utiliza-se para falar de uma primeira versão de um produto. Por definição, é o conjunto mínimo de funcionalidades ou recursos necessários para que possa ser testada uma hipótese de modelo de negócios (Eisenmann, Ries, & Dillard, 2013).

4.4.2 Mercados alvo: *Business to Business (B2B)*²⁷ ou *Business to Consumer (B2C)*²⁸

Ao avaliar o perfil das *startups* que devem ser alvo das iniciativas de engajamento, algumas segmentações se destacaram nas entrevistas com os executivos responsáveis. Uma dessas características foi em relação ao mercado alvo das *startups*. Cinco dos oito entrevistados destacaram que têm um foco maior ou total em soluções B2B. Os demais não demonstraram espontaneamente foco no mercado B2B ou no B2C.

Esse interesse se deve principalmente ao fato de que, sendo programas corporativos, *startups* que estejam aptas a trabalhar com corporações tendem a ter aceitação mais fácil. Os Entrevistados 2 e 7, por exemplo, trabalham com as *startups* para expandir ou complementar seus portfólios de solução para os clientes corporativos das respectivas grandes empresas.

O Entrevistado 4 destaca que também trabalha, com menor ênfase, com *startups* B2C, mas, graças à rede de contatos e o acesso às grandes corporações parceiras que têm, conseguem ajudar muito mais *startups* com soluções voltadas para o público corporativo:

A gente ajuda infinitamente mais *startups* B2B do que *startups* B2C. *Startups* B2C têm desafios que nós não conseguimos ajudar tanto, como o desafio de distribuição e marketing. Isso não quer dizer que a gente não tenha *startup* B2C. Tem, mas são poucas. O nosso foco principal é B2B. Por que a gente ajuda muito *startups* B2B? Por conta do acesso. A gente dá acesso [Entrevistado 4].

Os objetivos e a área de atuação das corporações estão diretamente relacionadas com esse ponto, que pode ter peso maior ou menor para cada iniciativa, mas se percebe uma inclinação maior para a busca de *startups* com foco em B2B pelas corporações no mercado brasileiro.

4.4.3 Relação com o *core business*

Outra característica que diferencia o foco na busca de *startups* entre as iniciativas analisadas é o tipo de relação das *startups* com o *core business* da grande corporação. Bansi Nagji e Geoff Tuff (2012) propõem uma matriz denominada “Matriz de Ambição da Inovação”²⁹ (Figura 23)

²⁷ *Business to Business (B2B)*: negócios cujo público alvo são outras empresas.

²⁸ *Business to Consumer (B2C)*: negócios cujo público alvo são os consumidores finais.

²⁹ Em tradução livre do autor: “*Innovation Ambition Matrix*”.

que separa o desenvolvimento de inovação em três camadas de acordo com a relação com o *core business*:

- *Core*: foco é aumentar a eficiência do negócio, otimizando os produtos existentes para os consumidores existentes;
- *Adjacente*: foco é testar novos modelos de negócios e mercados, atuando em negócios que são novos para a companhia;
- *Transformacional*: foco em criar novos produtos ou serviços disruptivos, para mercados novos, que ainda não existem ou que não foram explorados ainda (Nagji & Tuff, 2012).

Figura 23 – Matriz de Ambição da Inovação

Fonte: Adaptado de Nagji e Tuff (2012) (tradução livre)

O foco das iniciativas das grandes empresas dos executivos entrevistados varia dependendo do objetivo de cada uma delas. Considerando a matriz apresentada por Bansi Nagji e Geoff Tuff (2012), as áreas de interesse por inovação estavam situadas predominantemente entre o *core* e o adjacente.

Sete de oito entrevistados listaram entre as soluções de interesse aquelas que, de alguma maneira, podem ajudar a otimizar o *core* da empresa para que possam ter algum ganho de eficiência, agilidade ou que gerem algum diferencial de mercado. Buscar sinergia com os mercados em que as empresas atuam foi recorrente entre os entrevistados, conforme exemplificado pelas menções dos Entrevistados 2 e 8 abaixo:

A gente procura fazer seleções abertas, apenas buscando *startups* que tenham sinergia com algum dos nossos produtos e serviços [...]. Só que no momento de fechar, de escolher a *startup*, aí a gente procura buscar um equilíbrio. Então, por exemplo, não colocando, não trazer só *startups* do segmento de saúde, ou não trazendo só *startups* do segmento de automóveis, de consórcios, de financiamento [mercados em que a empresa atua], a gente procura buscar um equilíbrio nas *startups* que a gente traz. Mas sempre tem que ter sinergia com os nossos negócios [Entrevistado 8].

A gente busca duas coisas: ou que possa deixar a empresa mais eficiente ou que possa trazer novas fontes de receita. Em geral, tecnologia, claro! Pode ser essas duas coisas. Tem algumas áreas que a gente gosta mais. Então a gente tem olhado muita coisa de *cloud*. A gente tem uma área de *cloud* gigantesca. A gente tanto usa, consome internamente, quanto vende *cloud*. A área B2B vende *cloud* para os clientes. A gente tem muita coisa de análise e depuração de dados, *data analytics*. Tem muitos dados aqui, como a gente consegue extrair valor com isso? A gente tem olhado muita coisa de *cyber*-segurança [...]. A gente tem olhado coisas de inteligência artificial também [...]. A gente tem olhado empresas um pouco mais técnicas, coisas de redes, coisas assim. E empresas que podem deixar a gente mais eficientes de alguma forma. A gente está em um momento que a gente fala: “o que consigo fechar de contrato de um milhão de reais, no mínimo, com a empresa?”. Esse é o meu *target*: empresas que, em geral, têm capacidade de fazer isso [Entrevistado 2].

Dentro deste contexto é importante destacar que trabalhar com *startups* próximas ao *core business* da empresa exige atenção especial. De acordo com por Weiblen e Chesbrough (2015), em boa parte dos programas, um dos grandes desafios dos gestores das iniciativas de engajamento com *startups* está em fazer a ponte da *startup* com a corporação e fazer com que a inovação não pare apenas na fase de prova de conceito, mas que consiga efetivamente alcançar o mercado.

O interesse também irá variar em relação ao objetivo de cada corporação. O Entrevistado 3, por exemplo, que tem como um dos objetivos o de atuar como plataforma, destaca que é agnóstico em relação ao tipo de mercado ou tecnologia, mas busca *startups* que possam complementar o portfólio de soluções da plataforma para que esta possa gerar mais valor para os seus clientes.

Olhando para fora dessa matriz (Nagji & Tuff, 2012), outro foco apontado pelo Entrevistado 1 foi o de buscar não apenas *startups* com ligação ao *core business*, mas também aquelas que possam ajudar as áreas da operação da companhia, como RH, marketing e jurídico, a serem mais inovadoras em seus processos. Ele indicou que esse processo de inovação aberta com *startups* em sua empresa começou capitaneado pelo marketing, buscando soluções para a área e que hoje essa busca é diversificada por toda a empresa, ultrapassando as barreiras do departamento:

*MarTechs*³⁰, *HR Techs*³¹, *Law Techs*³². *Startups* ligadas às áreas funcionais e operacionais da companhia [...] Então hoje a inovação não está mais comigo, ela já não está mais circunscrita a um departamento. Todas as áreas da companhia têm de trazer essas *startups* para dentro [Entrevistado 1].

4.5 Prospecção e seleção das *startups*

Tratando-se o funil de inovação como um processo poroso (Chesbrough, 2003), em que elementos externos – neste estudo representados pelas *startups* – participam da cadeia de inovação, é possível afirmar que a atração, prospecção e seleção das melhores *startups* dentro do objetivo de cada corporação é chave para que se atinja bons resultados (Kohler, 2016). Esse ponto de vista é corroborado por Weiblen e Chesbrough (2015). De acordo com os autores, as corporações que quiserem ter sucesso nessa empreitada precisam ser capazes de buscar, identificar, trabalhar com e monitorar um número cada vez maior de *startups*, uma vez que o ecossistema não para de crescer. Eles também defendem que isso precisa ser feito com agilidade e rapidez.

Neste estudo, identificamos que a prospecção de *startups* se dá pelos seguintes meios, que, em geral, são complementares (e não excludentes) entre si:

- **Inscrições pelo site:** nas iniciativas de todos os participantes entrevistados pelo estudo há a possibilidade de que a *startup* preencha um formulário de inscrições para que possa ser considerada para a participação. O Entrevistado 8 destaca que,

³⁰ *Startups* com soluções de tecnologia para marketing.

³¹ *Startups* com soluções de tecnologia para Recursos Humanos.

³² *Startups* com soluções de tecnologia para áreas jurídicas.

para seu programa, recebe uma média superior a mil inscrições de *startups* por ciclo;

- **Indicações:** o Entrevistado 4 destaca a indicação de pessoas da rede da iniciativa com a primeira fonte de origem de *startups*. Essa foi uma forma também apontada pelos Entrevistados 2, 3, 6, 7 e 8. Indicações de pessoas da rede, como empreendedores já apoiados pelo programa, rede de mentores, parceiros, aceleradoras, *coworkings* e investidores. Os Entrevistados 1, 2, 6 e 7 ainda ressaltam que muitas vezes as áreas da própria corporação são abordadas ou tem relacionamento com alguma *startup* e também indicam para a participação nos programas;
- **Eventos:** há cada vez mais *hubs* de inovação e eventos ligados às *startups*, tecnologia e empreendedorismo. Esta prática de eventos é uma maneira de estar próximo de grandes grupos de empreendedores ocupando o mesmo espaço simultaneamente. Os Entrevistados 1, 2 e 3 indicam a participação em eventos como uma das formas de encontrar *startups*;
- **Notícias, estudos e outras fontes abertas:** os Entrevistados 2 e 3 mencionam que estão sempre atentos a notícias, listas de outras iniciativas e estudos de mercado e mapeamentos segmentados. O Entrevistado 3 apontou, por exemplo, os mapeamentos realizados pela Liga Insights (2018a), área de inteligência da Liga Ventures, que publica estudos e mapeamentos de *startups* por setores, como automotivo, varejo, recursos humanos, TI, entre outros.
- **Parceiros:** Bonzom e Netessine (2016) e Kohler (2016) reforçam que atuar com parceiros pode acelerar a entrada e o relacionamento com o ecossistema de *startups*. Este é o caso citado pelos Entrevistados 5, 6, 7 e 8: as empresas contam com parceiros que apoiam na prospecção e seleção das *startups* e/ou na operação das iniciativas. Esses parceiros estão em constante contato com o ecossistema, já possuem suas próprias bases de dados, redes de relacionamento e ajudam nesse processo.

Quando a corporação tem mais de uma iniciativa, também pode haver uma complementariedade entre elas. O Entrevistado 5, por exemplo, comenta que o grande objetivo da aceleradora de

startups criada pela corporação é gerar possíveis oportunidades de investimento para a área de *corporate venture capital* da empresa.

4.6 Operação das iniciativas

Para ser atrativa para as *startups*, é importante ter uma proposta de valor clara e mostrar o que a grande empresa pode oferecer. Mas isso não é suficiente. É fundamental que a corporação cumpra a promessa e consiga de fato entregar o que prometeu (Weiblen & Chesbrough, 2015). Para que isso aconteça é preciso ter uma operação sólida.

Avaliando as iniciativas existentes no mercado brasileiro foram verificadas particularidades em relação à área da corporação responsável, a estrutura necessária para a execução e os parceiros chave de cada uma delas – seja para a operação, seja para o apoio em algum outro aspecto. Essas características estão melhor exploradas nos itens a seguir.

4.6.1 Área da corporação responsável pela iniciativa

Cada grande corporação segue uma estrutura organizacional diferente. Este estudo buscou identificar, junto aos entrevistados, em quais áreas das corporações as iniciativas de engajamento com *startups* se desenvolvem.

Verificou-se que há especificidades em cada uma delas. No entanto, percebe-se um fio condutor. Para que as *startups* desenvolvam seus modelos de negócios que sejam escaláveis e repetíveis, na perspectiva de Blank (2010), frequentemente terão que recorrer à tecnologia e aos meios digitais – que permitirão amplo alcance e escalabilidade. Além disso, irão desenvolver novos produtos e serviços em condições de extrema incerteza (Ries, 2012), reforçando seu caráter inovador.

Entre os entrevistados, percebe-se uma predominância de áreas correlatas ao contexto apresentado: predominantemente as iniciativas de inovação estão ligadas às áreas de tecnologia, digital e inovação das grandes empresas.

No caso de três, dos oito profissionais entrevistados, os programas tiveram origem nas áreas de tecnologia. Em dois dos casos os programas acompanharam os executivos, que ocupam novas áreas da empresa: em um dos casos a Diretoria de Inovação e Digital e, no outro, o Centro de Serviços Compartilhados (do qual faz parte a área de tecnologia).

Em outras três empresas dos executivos entrevistados, as iniciativas fazem parte em áreas de inovação – em dois deles, inovação em meios digitais. Ainda falando em meios digitais, em um destes a iniciativa estava ligada à Diretoria Digital.

Em outra das empresas, que é líder global em soluções para tecnologias digitais, a área responsável é a de Produtos.

A exceção encontrada foi o caso do Entrevistado 1, em que a área responsável pelo programa é a área de Marketing, que estruturou a iniciativa desde a sua origem.

Outros dois entrevistados das empresas amostradas comentaram que as iniciativas são globais, apenas com representantes e estrutura própria localmente. Nestes casos, verificou-se que os gestores responsáveis pela operação no Brasil respondiam diretamente para os líderes globais dos programas, mantendo um vínculo matricial com executivos locais de outras áreas.

Quadro 7 – Áreas das corporações responsáveis pelas iniciativas de engajamento com *startups*

Entrevistado	Área Responsável	Empresa	Gestão
Entrevistado 1	Marketing	Nacional	Local
Entrevistado 2	Inovação (em Digital)	Internacional	Global, com operação no Brasil
Entrevistado 3	Produtos	Internacional	Global, com operação no Brasil
Entrevistado 4	Tecnologia	Nacional	Local
Entrevistado 5	Inovação e Estratégia	Nacional	Local
Entrevistado 6	Centro de Serviços Compartilhados (iniciativa originada na área de Tecnologia)	Nacional	Local
Entrevistado 7	Digital	Nacional	Local
Entrevistado 8	Inovação e Digital (iniciativa originada na área de Tecnologia)	Nacional	Local

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.6.2 Estrutura necessária para a operação

A estrutura para a operação das iniciativas de engajamento com *startups* pode ser dividida em dois aspectos: espaço físico e equipe responsável pela gestão e operação dos programas (Quadro 8).

Em termos de espaço físico, há programas que irão depender de um espaço próprio, dependendo do modelo de iniciativa adotado. No caso dos *coworkings* e *hubs* de inovação, o espaço físico é uma premissa: estações de trabalho para os empreendedores e funcionários das *startups* residentes e espaço para eventos e *networking* são componentes chave desses modelos.

No caso das aceleradoras, também se verifica que, predominantemente, há a presença de espaço físico dedicado. O espaço é onde ocorrem as sessões de mentorias, treinamentos e demais atividades do programa de aceleração. Muitas vezes, esse espaço também fica disponível como um benefício para as *startups* participantes, que podem adotá-lo como seu escritório durante o período de aceleração – permitindo maior aproximação da *startup* com a grande empresa e maior contato entre os empreendedores. Muitas vezes, esse espaço também exerce o papel de *Hub* de Inovação, recebendo eventos e atividades ligadas aos temas de empreendedorismo e inovação, como mencionado pelos Entrevistados 2 e 8. No entanto, também há casos em que o espaço físico não é próprio, o que ocorre com os Entrevistados 3 e 7, por exemplo, que citaram utilizar espaços de terceiros.

Quadro 8 – Estrutura necessária para a operação das iniciativas de engajamento com *startups*

Entrevistado	Iniciativas de Engajamento com <i>Startups</i> da Empresa	Espaço Físico Dedicado	Equipe Dedicada de Gestão e Operação*	Operação própria ou com parceiros
Entrevistado 1	Desafios e Desenvolvimento de Negócios	Não	1 pessoa	Operação própria
Entrevistado 2	Aceleradora de <i>Startups</i> ; <i>Coworking</i> e <i>Hubs</i> de Inovação; Investimento	Sim	6 pessoas	Operação própria
Entrevistado 3	Aceleradora de <i>Startups</i> ; Plataforma	Sim (em <i>coworking</i> de terceiros)	2 pessoas	Operação própria
Entrevistado 4	<i>Coworking</i> e <i>Hubs</i> de Inovação	Sim	4 pessoas	Operação própria
Entrevistado 5	Aceleradora de <i>Startups</i> ; Investimento	Não	2 pessoas	Operação com apoio de parceiros
Entrevistado 6	<i>Coworking</i> e <i>Hubs</i> de Inovação	Sim	4 pessoas	Operação com apoio de parceiros
Entrevistado 7	Aceleradora de <i>Startups</i>	Sim (do parceiro)	0 pessoas	Operação com apoio de parceiros
Entrevistado 8	Aceleradora de <i>Startups</i> ; <i>Coworking</i> e <i>Hubs</i> de Inovação; Desafios e Desenvolvimento de Negócios	Sim	5 pessoas	Operação com apoio de parceiros

* Não considera equipes de operação de apoio, como financeiro, RH, TI, facilities etc.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já nos casos de investimento, plataforma, desafios e desenvolvimento de negócios, um espaço físico dedicado para a iniciativa não é essencial, já que o relacionamento com as *startups* é feito em encontros periódicos e não exige a presença física constante dos participantes.

Em termos de equipe dedicada à gestão e operação, essa estrutura variou de zero a seis pessoas, dependendo de cada iniciativa.

Há casos, em que a estrutura é mais enxuta porque há apoio de parceiros: no caso do Entrevistado 7, por exemplo, não há pessoas totalmente dedicadas ao programa. A operação é feita por parceiros. No entanto, durante o período de aceleração, pessoas das áreas de negócio ficam responsáveis pelo contato direto com as *startups*. Essa estrutura é similar à do Entrevistado 5, no que se refere à parte de aceleração de *startups*. Nesse caso, a parte de aceleração é feita por um parceiro e a parte de investimentos é feita com operação própria.

O número de pessoas dedicadas também pode variar de acordo com o número de iniciativas adotadas, os modelos escolhidos e a quantidade de *startups*. Nos casos em que se verifica maior número de pessoas dedicadas (Entrevistados 2 e 8), há múltiplas iniciativas de engajamento.

Outro ponto comum é a presença de espaço físico próprio que tem o papel de *hub* de inovação, como também é o caso dos Entrevistados 4 e 6.

No entanto, há iniciativas que exigem menos contato direto com cada *startup* envolvida, como as iniciativas de plataforma e, em muitas das vezes, as iniciativas de desafios e desenvolvimento de negócios, em que equipes mais enxutas conseguem se relacionar com um grande número de *startups*.

Além das equipes dedicadas, há as atividades administrativas (pagamentos, recebimentos, contabilidade, RH e afins) e de gestão do espaço (manutenção). Nos casos verificados nas entrevistas, para essas tarefas são utilizadas as estruturas existentes na própria corporação ou serviços terceirizados.

Verificou-se também que, em muitos dos casos, as grandes empresas optam por trabalhar com parceiros, que podem ter papel estratégico nas iniciativas. Esse item está melhor aprofundado no próximo subitem deste estudo.

4.6.3 Parcerias para a operação

Weiblen e Chesbrough (2015) destacam que grandes corporações e *startups* são entidades que muitas vezes frequentam ambientes diferentes e falam línguas diferentes na hora de tratar de negócios. Atuar com parceiros do ecossistema de *startup* pode ser uma maneira eficiente de acessar esse meio. De acordo com os autores, esta pode ser uma forma de chegar primeiro nas *startups* mais promissoras e oferecer os melhores recursos. Entre os oito entrevistados, quatro contavam com parceiros em sua operação (Quadro 8).

Há agentes no mercado que já estão estabelecidos e já possuem sua própria rede de relacionamento e conhecimento. Se conectar ao canal existente permite acesso mais rápido, pode ser mais eficiente em termos de custos e um bom jeito de ganhar experiência com quem já está estabelecido nesse mercado (Kohler, 2016). Os pontos são reforçados pelo Entrevistado 8, que conta com parceiros que fazem a operação da aceleradora de *startups*, e considera que ter um parceiro do ecossistema na operação permitiu ganhar experiência, velocidade e reduziu a necessidade de recursos internos:

[Optamos por atuar com parceiros] porque era a forma mais fácil de a gente trazer essa competência para dentro de casa. Trazer essa competência para o programa. Se não fosse assim eu teria que montar um time [...]. E segundo: jamais eu conseguiria montar esse time na velocidade que a gente conseguiu trazer [o parceiro] para o jogo, para ser nosso parceiro. A gente fez isso, na verdade toda a iniciativa foi montada em algo em torno de cinco ou seis meses no máximo. Até menos. Cinco ou seis meses, a gente levou para fazer inclusive o primeiro ciclo de aceleração. Algo em torno de três meses demorou para a gente montar todos os contratos com [os parceiros], montar o *site*, o site físico, o prédio, todas as parcerias. [...]. Então jamais teríamos conseguido se não tivéssemos apoio, se não tivéssemos encontrado a [empresa parceira], por exemplo, nesse caminho, “né”? E a Plug and Play foi grande aceleradora nesse processo.

É muito importante, novamente no nosso caso, o papel da [empresa parceira], porque na verdade todo esse processo de operação das mentorias, toda a operação da [iniciativa] é terceirizada pela [empresa], então a gente precisa de muito menos recursos internos [Entrevistado 8].

O Entrevistado 7, cuja empresa também tem uma aceleradora de *startups*, reforça o fato de que, desenvolver a iniciativa internamente seria “reinventar a roda” e contando com um parceiro que é especialista para fazer a operação do programa, ele pode focar a equipe interna em trabalhar com as *startups* para gerar negócios.

Essa visão está alinhada com a do Entrevistado 6, que conta com parceiros para ajudar na busca e seleção das *startups*. Para ele, os processos padrão da empresa não necessariamente são o que as *startups* precisam e o *know-how* do parceiro ajuda a fazer com que a empresa e as *startups* falem a mesma língua. Além disso, ter um parceiro que está com os olhos constantemente voltados para o relacionamento com o ecossistema acaba funcionando como um radar de mercado.

Bonzom e Netessine (2016) recomendam às corporações selecionar bons parceiros para compartilhar conhecimento e reduzir riscos. O Entrevistado 5 concorda com essa opinião. Para ele, nem o mercado está maduro ainda e, quando maior a colaboração e a troca de aprendizados, menores os riscos:

[Trabalhar com parceiros] dilui riscos. [...] a gente tem uma curva de aprendizado. É um *game* que nem o mercado está completamente pronto e formatado e muito menos a gente. A gente está em uma curva de aprendizado, então você fazer isso em colaboração, a história do *open innovation*, você ter uma interface da porta para fora, isso é sem dúvida um mitigador de risco e, não um garantidor, mas um gatilho legal para você melhorar sua leitura [Entrevistado 5].

Outra vantagem mencionada pelo Entrevistado 5, cuja empresa conta com um parceiro para a operação da aceleradora de *startups*, além de investir em um fundo de terceiros, essa é uma

maneira de diversificar a sua atuação. Dessa forma, eles conseguem ter uma estrutura interna mais enxuta para atuar em diferentes frentes simultaneamente.

4.7 Riscos para as corporações

Desenvolver *startups*, por seu caráter inovador, significa lidar constantemente com cenários de extrema incerteza. As técnicas para desenvolvimento de *startups* muitas vezes são orientadas para que se possa trabalhar com o risco de forma controlada constantemente, permitindo formular e testar hipóteses constantemente de forma rápida e com baixo custo, visando a reduzir as incertezas e desperdiçando o mínimo de recursos possíveis (Engel, 2011; Ries, 2012; Eisenmann et al., 2013). A expressão “*fail fast*” (falhe rápido, em tradução livre) é quase um mantra perseguido por empreendedores de *startups*. Quanto mais demorado for o ciclo para validar uma hipótese, quando mais se investir no desenvolvimento de determinada inovação antes de ter uma validação do mercado, maior será o prejuízo caso a determinada hipótese não se confirme.

Esse modelo mental é bem diferente do que é adotado nas grandes corporações, em que os gestores, em geral, buscam evitar riscos, dando preferência a uma série de pequenos bons resultados que garantirão o apoio interno, em detrimento de apostas mais arriscadas por meio da inovação (Engel, 2011). Essas grandes empresas têm suas organizações muito mais voltadas para a eficiência, do que para a tomada de riscos (Wessel, 2012).

Trabalhar a inovação aberta com *startups*, por mais paradoxal que possa parecer, pode ser uma forma de mitigar os riscos envolvidos no desenvolvimento de inovação. Este processo requer investimento de capital e tempo. Também envolve lidar com tentativa e erro. Podem ser necessárias até três mil ideias para que se chegue a um sucesso comercial (Stevens & Burley, 1997). Trabalhar com *startups* – ao invés de desenvolver tudo internamente – pode ser uma maneira de reduzir o tempo e os custos para a inovação investidos em processos de pesquisa e desenvolvimento tradicional (Kortum & Lerner, 2000; Bonzom & Netessine, 2016).

No entanto, o próprio processo de engajamento com *startups* envolve riscos que devem ser avaliados e trabalhados, de forma a aumentar a chance de sucesso das iniciativas e garantir sua perenidade.

4.7.1 Risco de entrega do produto ou serviço

O Entrevistado 1 indica que uma entrega de produto ou solução que não atinja a expectativa esperada é um risco quando se trata dessa relação. O Entrevistado 7, que também trabalha junto com *startups* para desenvolver soluções para seus clientes corporativos, destaca um ponto além: a descontinuidade da operação da *startup*, seja por problemas financeiros ou da própria tecnologia, pode comprometer essa entrega.

Os produtos ou serviços desenvolvidos pelas *startups* estão em constante evolução – sofrendo ajustes, correções, recebendo novas funcionalidades. Por se tratarem de soluções novas, ainda não atingiram o nível de maturidade de empresas que estão consolidadas no mercado. O Entrevistado 3 corrobora com esse ponto:

Naturalmente, em qualquer relacionamento entre *startup* e grande empresa, tem que se entender que está se relacionando com algo que tem risco associado. Você está trabalhando com uma empresa [*startup*] que tem alguns [poucos] anos de existência. O produto ainda, às vezes, tem alguns pontos a serem melhorados, então naturalmente tem um risco [Entrevistado 3].

Para mitigar esse risco, o Entrevistado 3, que frequentemente oferece soluções das *startups* para sua base de clientes corporativos, procura trabalhar com poucas *startups* e bem próximo a cada uma delas, dando amparo inclusive para o uso da tecnologia da sua empresa. Desta forma, a chance de haver alguma surpresa no caminho é menor. Além disso, o entrevistado afirma que muitas vezes é importante fazer esse alinhamento com o cliente para que estejam com expectativas alinhadas.

4.7.2 Risco de reputação com o ecossistema

Na relação com a grande corporação, a *startup* é o elo frágil: ela tem menos recursos e mais incertezas sobre o futuro do negócio. Sendo assim, criar uma relação transparente e equilibrada com as *startups*, cumprindo o que foi prometido para o mercado com a iniciativa é fundamental para ganhar o respeito dos empreendedores. Credibilidade é chave nesse processo. O ecossistema de *startups* é bem conectado entre si e a reputação de uma corporação pode ser arruinada por uma quebra de confiança (Weiblen & Chesbrough, 2015).

O Entrevistado 2 destaca que “esse é um mercado de reputação”, ponto reforçado pelo Entrevistado 3:

Como qualquer relacionamento você precisa manter esse bom trabalho em conjunto [...]. Se a gente fizer qualquer coisa, positiva ou negativa, ela chega para o ecossistema de *startups* e chega rápido. Então se você fizer um trabalho bem feito, o pessoal vai falar de você e isso é ótimo. Qualquer problema que você tenha, isso também vai chegar para todo mundo. Então, essa preocupação que eu digo é literalmente relacionamento. Você tem que estar constantemente trabalhando com esses empreendedores, inclusive alguns que não estão também no programa, para constituir essa reputação junto ao ecossistema [Entrevistado 3].

Os Entrevistados 2 e 4 mencionam a preocupação em se manter uma relação equilibrada e transparente com a *startup*. Há uma assimetria de poder nessa relação (Weiblen & Chesbrough, 2015) e os entrevistados afirmam que, dependendo de como as questões forem tratadas, as *startups*, que são a parte mais frágil, podem ter seu futuro comprometido até encerrarem suas atividades. O Entrevistado 4, inclusive, define que um dos papéis da sua iniciativa é justamente ajudar a proteger o tempo e os recursos dos empreendedores apoiando-os na construção de relações mais sólidas e equilibradas com outras grandes empresas.

Essa quebra de confiança pode vir de diferentes maneiras: contratos estruturados de forma a criar relações prejudiciais para a *startup* [Entrevistado 2], abuso dos recursos das *startups*, agendando reuniões excessivas ou contratando provas de conceito que não poderão ser efetivadas depois [Entrevistado 4], criando processos muito complicados para a contratação, desrespeitando a propriedade intelectual da *startup* (Weiblen e Chesbrough, 2015).

O Entrevistado 2 ainda destaca que uma grande empresa com má reputação no ecossistema de *startups* terá dificuldades em atrair os melhores empreendedores e as melhores *startups*.

4.7.3 Riscos de perda do capital investido

Embora os investimentos de *corporate venture capital* alcancem resultados iguais ou melhores que os dos fundos de *venture capital* tradicionais (Gompers & Lerner, 2000), investir em *startups* traz um risco inerente ao próprio negócio.

Os Entrevistados 2, 5 e 8, cujas empresas têm iniciativas de investimentos em *startups*, têm consciência desse risco e de que isso é natural do modelo. Para eles, é sabido que, ao realizar investimentos, há uma probabilidade grande que algumas das *startups* investidas sejam

descontinuadas ao longo da sua trajetória e que o capital investido seja perdido – seja por questões ligadas ao próprio produto, à aceitação do mercado, ou seja por questões societárias, como lembrado pelos Entrevistados 2 e 5.

Para mitigar os riscos ligados à tecnologia ou à aceitação do mercado, o Entrevistado 5 explica que busca *startups* que já estejam em um estágio mais avançado e que já tenham passado por algumas fases de validação de produto e mercado.

Já para as questões societárias, o Entrevistado 2 afirma que buscam fazer uma análise profunda antes do investimento, conhecer mais sobre a relação entre os fundadores e identificar se há conflitos ou alguma outra questão que pode ser um complicador futuro.

4.7.4 Riscos de *compliance* e imagem

As grandes empresas que realizam investimento e passam a ser sócias das *startups* podem ficar expostas a riscos que vão além do próprio capital investido.

Os Entrevistados 2 e 5, por exemplo, indicam que, embora nunca tenha acontecido nos casos apresentados, as *startups* ou seus fundadores podem, em algum momento, estarem envolvidos em algum problema grande no futuro, causado por alguma questão de *compliance*:

Dos investimentos, a única coisa que pode realmente ser um complicador, [...] é o fato de esses caras [as *startups*] se envolverem amanhã em algum tipo de problema ético. Para o grupo aqui, [...] essa questão de *compliance* tem que ser muito séria. A gente sabe que a *startup*, ela tem várias coisas para fazer ao mesmo tempo, algumas coisas podem passar despercebidas. [...] Para nós esse pode ser o maior prejuízo. A gente investe em um negócio e esse negócio amanhã está envolvido com algum tipo de fraude, ou alguma coisa [relacionada]. Seria a pior das possibilidades [Entrevistado 5].

Estar associadas a questões como essa é algo que as grandes corporações buscam sempre evitar. Para mitigar esses riscos, o Entrevistado 5 esclarece que o contrato de investimento prevê algumas obrigações de *compliance* que a *startup* deve seguir para evitar problemas maiores no futuro. O Entrevistado 2 também indica que representantes da empresa acompanham, geralmente como observadores, os *boards* de *startups* do portfólio, o que permite ter um acompanhamento da sua gestão e evolução.

Outra questão relacionada, que foi mencionada pelos Entrevistados 2 e 8, é o risco de imagem, quando a marca da *startup* se associar à marca da grande empresa investidora. O Entrevistado 2 relata que já houve casos de receberem reclamações de determinado grupo de pessoas que se sentiam, como categoria, afetadas pelo modelo de negócios praticado pela *startup*.

Muitas vezes, ao se apresentar para o mercado, o empreendedor identifica sua *startup* como uma empresa investida pela grande corporação. Para o Entrevistado 8, em alguns casos, isso pode gerar algum tipo de confusão no público, que acaba por associar que aquela *startup* é uma empresa ou uma marca do próprio grupo empresarial da grande empresa, o que pode representar um risco de imagem.

4.8 Mensuração dos resultados

Conforme verificado anteriormente, cada empresa tem seus objetivos ao estruturar suas iniciativas de engajamento entre grandes empresas e *startups*. Para cada um desses objetivos é possível definir alguns *Key Performance Indicators* – *KPIs*, ou Indicadores Chave de Performance, que permitam acompanhar se os programas estão atingindo ou não os resultados esperados.

O Quadro 9 concentra os principais *KPIs* identificados por este estudo, em relação aos seus objetivos correspondentes.

Além dos listados abaixo, nas entrevistas foram mapeados indicadores que não estavam necessariamente ligados a um dos objetivos identificados, mas que também estão diretamente relacionados ao sucesso da iniciativa, como métricas relacionadas aos processos de prospecção e seleção de *startups*: número de *startups* analisadas, número de *startups* selecionadas, número de *startups* participantes de uma iniciativa com potencial de receber investimento da grande corporação. Outro item destacado foi o *Net Promoter Score* – *NPS*³³ das *startups* em relação ao programa, fundamental para acompanhar a satisfação das *startups* envolvidas, que, se apresentar bons resultados, eliminará o risco de reputação com o ecossistema e poderá atrair boas *startups* para o programa.

³³ *NPS* ou *Net Promoter Score* é um índice utilizado para medir satisfação e fidelidade dos clientes.

Quadro 9 – Objetivos dos programas de engajamento entre grandes empresas e *startups*
versus KPIs relacionados

Objetivos	KPIs relacionados
Radar do mercado e oportunidades de negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Número de <i>startups</i> com as quais foram fechados negócios; • Receita vinda de negócios gerados pelo programa; • Redução de custos por negócios gerados pelo programa; • Quantidade de projetos com <i>startups</i> em cada etapa do funil (por exemplo: oportunidade, prova de conceito, projeto efetivado).
Retorno sobre investimento realizado	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de retorno sobre os investimentos realizados; • Valorização do portfólio de <i>startups</i> investidas.
Impacto na cultura interna da corporação	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de engajamento dos executivos na iniciativa (mentorias realizadas, participação nos encontros do programa, reuniões presenciais); • Número de funcionários envolvidos no programa.
Posicionamento institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Número de eventos realizados; • Número de pessoas que circulam no espaço; • Exposição da marca do programa e aparições na mídia; • Convites para eventos do mercado.
Corporação como plataforma para a <i>startup</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Startups</i> ativas na plataforma; • Receita gerada por <i>startups</i> que passaram na plataforma; • Crescimento das <i>startups</i> durante sua participação no programa.
Acelerar entrada no mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Número de negócios fechados com clientes por meio de parcerias com <i>startups</i>.
Atração de talentos	<ul style="list-style-type: none"> • Candidatos a vagas que mencionam o programa em entrevistas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas e em Weiblen e Chesbrough (2015)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Grandes corporações e *startups* são entidades com características muito distintas entre si, mas fortemente complementares: uma tem o que falta à outra (Weiblen & Chesbrough, 2015; Kohler, 2016). Enquanto a grande empresa tem capital, escala, credibilidade, acesso ao mercado, poder de influência e uma estrutura focada em eficiência, a *startup* tem foco em inovação, ideias promissoras, propensão a tomar riscos e a busca pelo rápido crescimento (Anthony, 2012; Wessel, 2012; Weiblen & Chesbrough, 2015; Bonzom & Netessine, 2016).

O conceito de inovação aberta, que trata o funil de inovação como um funil poroso, permeável, com fluxo de entrada e saída de projetos (Chesbrough, 2013) encontrou no fenômeno das *startups* uma relação muito próxima, tanto sob o ponto de vista científico, quanto de mercado (Spender et al, 2017; Weiblen & Chesbrough, 2015). O crescimento e a popularização das *startups*, assim como sua busca pela disrupção de mercados consolidados, criaram um imperativo de que as grandes corporações devem desenvolver formas mais ágeis e rápidas para se relacionar com essas novas empresas inovadoras (Spender et al, 2017).

O reflexo desse movimento é percebido pelo mercado: mais da metade das 500 maiores empresas do mundo já criaram algum tipo de iniciativa de engajamento com *startups* (Bonzom & Netessine, 2016). No Brasil, embora essa proporção seja consideravelmente menor, é notável o crescimento do interesse das grandes empresas: de acordo com levantamento feito por este estudo, mais de um terço das 137 iniciativas mapeadas tiveram suas operações iniciadas no ano de 2017. E 2018 segue um ritmo similar.

O termo inovação aberta foi apresentado em 2003, por Henry Chesbrough. A sua relação com *startups* tem sido estudada desde então, embora ainda sejam poucos os estudos científicos que relacionam esses campos. A escassez é maior quando se busca a relação entre inovação aberta, *startups* e grandes empresas dentro de um mesmo contexto (Spender et al., 2017). A carência de informações sobre o mercado brasileiro é ainda maior. Não há uma fonte de informações que condense as iniciativas brasileiras no setor e a informação disponível está dispersa, e isso

é uma das justificativas para este estudo: consolidar esses dados, embora restrito ao mercado brasileiro.

Lidar com esse cenário de transformação rápida e a carência de informações é um desafio para os executivos de grandes corporações que queiram desenvolver suas iniciativas, que passam a ter que lidar não só com os riscos envolvidos pelo próprio processo de inovação e pelo desenvolvimento de *startups* (Blank & Dorf, 2012; Ries, 2012; Eisenmann, Ries, & Dillard, 2013), mas também com as incertezas de criar seus programas de engajamento com *startups* com poucas referências científicas e de mercado.

Conhecer as possíveis formas de relacionamento e escolher aquela que é a ideal para a empresa é fundamental para o sucesso das iniciativas (Weiblen & Chesbrough, 2015). A fim de reduzir essa lacuna de conhecimento, Weiblen e Chesbrough (2015) e Bonzom e Netessine (2016) criaram modelos que consolidam as principais formas de engajamento praticadas, bem como os objetivos e as características de cada uma.

Este estudo se propôs a apresentar uma visão consolidada sobre o engajamento entre grandes empresas e *startups* no Brasil, além de confrontar a teoria com a prática do mercado, de forma que possa servir de referência para profissionais que queiram criar ou estejam desenvolvendo iniciativas desse tipo.

De forma mais ampla, comparando-se os *frameworks* de Weiblen e Chesbrough (2015) e Bonzom e Netessine (2016), os autores de ambos os estudos concordam em alguns pontos fundamentais. Entre eles, destaca-se o fato de que a escolha da melhor forma de engajamento parte de uma definição clara dos objetivos de cada corporação (Weiblen & Chesbrough, 2015; Bonzom & Netessine, 2016). Essa questão encontra ressonância quando confrontamos com o mercado brasileiro: embora alguns dos objetivos mencionados – como o impacto na cultura interna – tenha sido transversal entre a maior parte dos executivos de diferentes empresas entrevistados, cada um deles apresentou objetivos alinhados às formas de engajamento escolhidas.

Outro ponto de concordância entre Weiblen & Chesbrough, 2015; Bonzom & Netessine, 2016 é de que a mesma empresa pode praticar diferentes formas de engajamento com *startups*, sendo

que essas podem ser complementares – e não excludentes – entre si. No Brasil, esse é o caso de 29, das 114 empresas analisadas.

Ainda comparando os *frameworks* de Weiblen e Chesbrough (2015) e Bonzom e Netessine (2016), há divergências claras entre as principais variáveis para a definição das formas de engajamento consideradas por cada um deles: enquanto os primeiros consideram como principais características o fluxo da inovação (de fora para dentro e de dentro para fora) e o envolvimento ou não de *equity*, Bonzom e Netessine (2016) consideram o horizonte de tempo, o grau de envolvimento da empresa, os custos envolvidos e os graus de risco.

Essas diferenças também fazem com que ambos os estudos tenham como resultado um conjunto de formas diferentes de engajamento entre *startups* e grandes empresas. Embora algumas delas tenham características equivalentes, há tipos de iniciativas apresentadas por Bonzom e Netessine (2016) que não se enquadram no modelo apresentado por Weiblen e Chesbrough (2015).

Confrontando ambos os modelos com o mercado brasileiro, é possível notar que há situações semelhantes: das seis formas de relacionamento identificadas por este estudo, cinco delas encontraram amparo em pelo menos um dos *frameworks* analisados. No entanto, a forma denominada “desafios e desenvolvimento de negócios”, que encontra maior número de casos no país, considerando o mapeamento realizado, não tem equivalência em nenhum dos dois *frameworks*. Essa é uma das contribuições deste estudo: permitir uma visão mais específica do ecossistema nacional e suas características próprias.

Outro achado deste estudo, ainda sobre as formas de engajamento, diz respeito a aquelas mais praticadas: enquanto entre as maiores empresas globais, realizar investimentos em *corporate venture capital* é a modalidade mais popular, respondendo por 39% dos casos (Bonzom & Netessine, 2016), no Brasil, há apenas 11 iniciativas nessa categoria (8% dos casos analisados).

Essa diferença reflete também a maturidade do nosso ecossistema: ter *equity* de uma *startup* indica um estágio mais avançado de relacionamento (Bonzom & Netessine, 2016). No caso do Brasil, a forma mais adotada, como mencionado anteriormente, é a de desafios e desenvolvimento de negócios (38% dos casos). Esse tipo de engajamento, em geral, requer

menos capital, estrutura dedicada e não necessariamente envolve um relacionamento de longo prazo, sendo uma boa maneira de aprender e testar antes de dar os próximos passos.

No entanto, é possível perceber um nítido amadurecimento do mercado brasileiro: há um número crescente de empresas se relacionando com *startups*. Do total de iniciativas mapeadas, 62% tiveram origem do início de 2017 a junho de 2018.

Também foi possível notar que algumas das corporações têm evoluído seus programas, mostrando que já estão incorporando aprendizados, ganhando espaço e atingindo níveis de maturidade maiores. A Telefônica, por exemplo, uma das pioneiras no Brasil, começou com uma aceleradora no país e hoje tem iniciativas de investimento de *hubs* de inovação. O inovaBra, do Bradesco, começou como um programa de desafios e desenvolvimento de negócios e hoje também engloba outras iniciativas como um fundo de *corporate venture capital* e um *coworking* e *hub* de inovação. O Cubo, *coworking* e *hub* de inovação do Itaú, começou ocupando um prédio de 5.000 m² e agora ocupa um novo espaço quatro vezes maior. A Oxigênio, da Porto Seguro, mantém desde sua fundação uma aceleradora e um *hub* de inovação. Mais recentemente, esta empresa também apresentou duas novidades: (1) a aceleradora criou uma iniciativa para acelerar e investir em *startups* em estágio mais avançado do que fazia inicialmente; e (2) lançou uma iniciativa de desafios e desenvolvimento de negócios.

Este trabalho buscou também abordar não só os objetivos e a escolha das formas de engajamento, mas também elementos operacionais envolvidos, entre eles: perfil das *startups* envolvidas; processo de prospecção e seleção de *startups*; áreas da corporação responsáveis; estrutura necessária; parcerias para a operação; riscos; e mensuração de resultados. A busca por oferecer uma visão mais ampla do processo, da concepção dos programas até a mensuração dos resultados, teve como objetivo oferecer parâmetros e referências de mercado de forma consolidada e adaptada à realidade nacional.

Cabe destacar, ainda, que este estudo apresenta algumas limitações: para que fossem identificadas, listadas e caracterizadas as 137 iniciativas de relacionamento entre grandes corporações e *startups* avaliadas foram utilizados dados abertos, como *sites* de notícias e *sites* oficiais das próprias iniciativas. Isso fez com que os dados analisados ficassem restritos ao que essas empresas disponibilizam abertamente. Iniciativas que estejam sendo tratadas internamente, sem divulgação pública, não foram contempladas por este estudo. Dados que não

eram possíveis de se extrair dessa maneira, como os objetivos das corporações e os detalhes acerca da operação das iniciativas foram complementados com entrevistas semiestruturadas com executivos responsáveis pela gestão dos programas. As entrevistas de caráter qualitativo e sem representatividade estatística foram realizadas, visando preencher as lacunas deixadas pelos dados secundários, construindo um entendimento mais amplo sobre o tema (Gil, 2002).

Outra restrição está relacionada ao próprio estágio do mercado e à natureza das informações envolvidas. Tratando-se também de questões estratégicas das corporações, é difícil ter acesso a informações e dados sobre resultados obtidos em cada tipo de iniciativa. O fato de este ainda ser um ecossistema em formação limitada a disponibilidade de *cases* de sucesso ou de fracasso que se tornaram públicos.

Este estudo foi desenvolvido sob a perspectiva das grandes empresas interessadas em desenvolver iniciativas de inovação aberta com *startups*. No entanto, para que essa relação tenha sucesso, é importante que ela também ofereça bons resultados para as *startups* (Weiblen & Chesbrough, 2015; Bonzom & Netessine, 2016; Kohler, 2016). Para próximos estudos relacionados, recomenda-se avaliar a perspectiva das *startups*: seus objetivos, como escolher as iniciativa de engajamento mais adequadas, possíveis riscos envolvidos e os resultados esperados, podem ser itens a serem analisados de forma a construir uma visão mais completa sobre essa relação.

Como próximos passos, pretende-se também disponibilizar publicamente em plataformas digitais o mapeamento realizado das 137 iniciativas identificadas neste estudo, com o propósito de mantê-lo ativo e para que possa ser atualizado com as novas iniciativas que estão surgindo cada vez mais frequentemente. Desta forma, ficará disponível uma fonte de dados centralizada para profissionais de grandes empresas interessados em realizar pesquisas de concorrência e *benchmarking*, pesquisadores que estudem o tema, e empreendedores que estejam interessados em participar de iniciativas de engajamento com corporações relacionadas às suas *startups*, contribuindo-se assim para a evolução do estudo do tema.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. (Outubro de 2007). Innovation: Brand It or Lose It. *California Management Review*, 50(1), 8-24.
- Abril Plug and Play. (2014). *Home Page*. Acesso em 07 de Outubro de 2015, disponível em Abril Plug and Play: <http://www.abrilplugandplay.com/>
- abstartups. (2018). *StartupBase*. Acesso em 02 de Agosto de 2018, disponível em abstartups: <https://startupbase.abstartups.com.br/>
- AirBnb. (22 de Fevereiro de 2018). *Quem Somos*. Acesso em 02 de Agosto de 2018, disponível em AirBnb Press Room: <https://press.atairbnb.com/airbnb-unveils-roadmap-to-bring-magical-travel-to-everyone/>
- AngelList. (2018). *All Companies*. Acesso em 02 de Agosto de 2018, disponível em AngelList: <https://angel.co/companies>
- Anthony, S. D. (2012). The New Corporate Garage. *Harvard Business Review*(September 2012), pp. 45-53. Acesso em 31 de Janeiro de 2019, disponível em <https://hbr.org/2012/09/the-new-corporate-garage>
- Arduino. (2017). *What is Arduino*. Acesso em 07 de Outubro de 2017, disponível em Arduino: <http://www.arduino.org/learning/getting-started/what-is-arduino>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (Maio de 2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo* (5 ed.). Edições 70.
- Blank, S. G. (2007). *The Four Steps to the Epiphany* (3ª edição ed.). Quad/Graphics.
- Blank, S. G. (2010). *What's A Startup? First Principles*. Acesso em 09 de outubro de 2015, disponível em Steve Blank: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch.
- Bonzom, A., & Netessine, S. (fevereiro de 2016). *#500CORPORATIONS: How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution?* (INSEAD e 500

- Startups) Acesso em 10 de Junho de 2016, disponível em <http://698640.hs-sites.com/500corporations>
- Booking.com. (2018). *Sobre a Booking.com*. Acesso em 02 de Agosto de 2018, disponível em Booking.com: <https://www.booking.com/content/about.pt-br.html>
- British Private Equity & Venture Capital Association. (2017). *Private Equity Explained*. Acesso em 20 de maio de 2017, disponível em <https://www.bvca.co.uk/Our-Industry/Private-Equity>
- Buckland, W., Hatcher, A., & Birkinshaw, J. (janeiro de 2003). Inventuring: Why Big Companies Must Think Small. *Management Decision*, 41(9), p. 957-958.
- Buhalisa, D., & Law, R. (Agosto de 2008). Twenty years on and 10 years after the Internet: The state of eTourism research. *Tourism Management*, Volume 29(Edição 4), pp. 609-623.
- Business Insider. (2015). *The 14 fastest unicorns to reach \$1 billion*. Acesso em 12 de Outubro de 2015, disponível em Business Insider: <https://www.businessinsider.com/fastest-startups-to-1-billion-valuation-2015-8>
- CB Insights. (2018). *The Global Unicorn Club*. Acesso em 03 de Agosto de 2018, disponível em CB Insights: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>
- Chesbrough, H. (Março de 2002). Making Sense of Corporate Venture Capital. *Harvard Business Review*, 80(3).
- Chesbrough, H. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(Spring 2003), 35-41.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Construtech Ventures. (01 de Novembro de 2018). *Mapa de Construtechs e Proptechs do Brasil*. Acesso em 31 de Janeiro de 2019, disponível em Construtech Ventures: <https://conteudo.construtechventures.com.br/mapa-construtechs-e-proptechs-do-brasil>

- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17, 38-43.
- Cubo. (2015). Acesso em 13 de Outubro de 2015, disponível em Cubo: <https://cubo.network/>
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (Julho de 2010). How open is innovation? *Research Policy*, 39 (6), 699-842.
- Drucker, P. F. (1986). *Innovation and Entrepreneurship* (EPub Edition - Maio / 2010 ed.). HarperCollins.
- Eisenmann, T. R., Ries, E., & Dillard, S. (Julho de 2013). Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*.
- eMarketer. (2014). *Internet to Hit 3 Billion Users in 2015*. Acesso em 14 de Outubro de 2015, disponível em eMarketer: <http://www.emarketer.com/Article/Internet-Hit-3-Billion-Users-2015/1011602>
- Engel, J. S. (Maio / Junho de 2011). ACCELERATING CORPORATE INNOVATION: LESSONS FROM THE VENTURE CAPITAL MODEL. *Research Technology Management*, 54(3), 36-43.
- Época NEGÓCIOS. (Junho de 2018). *Revista Digital*. Acesso em 14 de Julho de 2018, disponível em Época NEGÓCIOS: <http://editoraglobo.adobe.globo.com/adobe/revista-digital/epocanegocios/>
- EXAME. (11 de Agosto de 2017). *Melhores e Maiores – As 500 maiores empresas do Brasil*. Acesso em 10 de Junho de 2018, disponível em EXAME: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/500-maiores-empresas/>
- EXAME. (20 de Dezembro de 2017). *Mercedes-Benz compra participação na TruckPad*. Acesso em 02 de Agosto de 2018, disponível em EXAME: <https://exame.abril.com.br/blog/primeiro-lugar/mercedes-benz-compra-participacao-na-truckpad/>
- EXAME. (09 de 08 de 2017). *Um guia para o leitor de MELHORES E MAIORES percorrer a edição*. Acesso em 30 de 07 de 2018, disponível em EXAME: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/melhores-e-maiores-empresas-2017-metodologia/>

- EXAME.com. (2015). *Nubank recebe aporte de R\$ 90 mi e se prepara para crescer*. Acesso em 12 de Outubro de 2015, disponível em EXAME.com:
<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/nubank-recebe-aporte-de-r-90-mi-e-se-prepara-para-crescer>
- Financial Times. (2015, Outubro 12). *FT Global 500 2015*. (F. Times, Editor) Retrieved outubro 12, 2015, from Financial Times: <http://im.ft-static.com/content/images/b38c350e-169d-11e5-b07f-00144feabdc0.xls>
- Financial Times. (2019). *Global MBA Ranking 2019*. Acesso em 02 de Fevereiro de 2019, disponível em FT.com: <http://rankings.ft.com/exportranking/global-mba-ranking-2019/pdf>
- FintechLab. (13 de Agosto de 2018). *Novo Radar FintechLab mapeia mais de 400 iniciativas*. Acesso em 31 de Janeiro de 2019, disponível em FintechLab:
<https://fintechlab.com.br/index.php/2018/08/13/novo-radar-fintechlab-mapeia-mais-de-400-iniciativas/>
- Folha de S. Paulo. (29 de Março de 2018). *Nubank dobra base de clientes em 2017, mas ainda registra prejuízo*. Acesso em 02 de Agosto de 2018, disponível em Folha de S. Paulo: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/03/nubank-dobra-base-de-clientes-em-2017-mas-ainda-registra-prejuizo.shtml>
- Fortune. (30 de Maio de 2018). Acesso em 02 de Agosto de 2018, disponível em <http://fortune.com/2018/05/30/bird-scooter-funding/>
- Fundo Aeroespacial. (2018). *Sobre Nós - Fundo Aeroespacial*. Acesso em 08 de Setembro de 2018, disponível em Fundo Aeroespacial:
<http://www.fundoaeroespacial.com.br/sobre/>
- Fundo BR Startups. (2018). *Fundo BR Startups - MSW Capital*. Acesso em 08 de Setembro de 2018, disponível em Fundo BR Startups: <http://mswbrstartups.com.br/>
- Gassmann, O. (2006). Opening up the innovation process: towards an agenda. *R&D Management*, 36(3), 223-228.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (Maio de 2014). Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417–433.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a edição ed.). São Paulo: Atlas.

- Gompers, P., & Lerner, J. (2000). *The determinants of corporate venture capital success: Organizational structure, incentives and complementarities*. (Vol. Concentrated Corporate Ownership). University of Chicago Press.
- Gompers, P., & Lerner, J. (2001). The Venture Capital Revolution. *The Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 145-168.
- inovaBra. (2018). *Bradesco - inovaBra - Ventures*. Acesso em 09 de Setembro de 2018, disponível em Bradesco inovaBra: <https://inovabra.com.br/subhomes/ventures/>
- Kanter, R. M. (03 de 2012). Enriching the Ecosystem. *Harvard Business Review*, 90(3).
- Kask, J., & Linton, G. (Setembro de 2013). Business mating: when startups get it right. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 26(5), 511-536.
- Kohler, T. (Mai-Jun de 2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347-357.
- Kortum, S., & Lerner, J. (2000). Assessing the contribution of venture capital to innovation. *The RAND Journal of Economics*, 31, pp. 674-692.
- Liga Insights. (2018). Acesso em 07 de Setembro de 2018, disponível em Liga Insights: <https://insights.liga.ventures/>
- Liga Insights. (Dezembro de 2018). *Retail Techs – As startups que atuam no Varejo*. Acesso em 31 de Janeiro de 2019, disponível em Liga Insights: <https://insights.liga.ventures/estudos-completos/retailtechs-varejo-2018/>
- Nagji, B., & Tuff, G. (31 de Maio de 2012). *A Simple Tool You Need to Manage Innovation*. Acesso em 30 de Agosto de 2018, disponível em Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/05/a-simple-tool-you-need-to-manage>
- OECD. (2011). *Financing High-Growth Firms: The Role of Angel Investors*. OECD Publishing.
- Oxigênio Aceleradora. (2015). *Oxigênio Aceleradora*. Acesso em 13 de Outubro de 2015, disponível em Oxigênio Aceleradora: <http://oxigenioaceleradora.com.br/>
- Parhankangas, A., & Arenius, P. (March de 2003). From a corporate venture to an independent company: a base for a taxonomy for corporate spin-off firms. *Research Policy*, 32(3), 463–481.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nova York: The Free Press.
- Porter, M. E. (Janeiro de 2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Raspberry Pi. (2017). *FAQs - Frequently Asked Questions*. Acesso em 07 de Abril de 2017, disponível em Raspberry Pi: <https://www.raspberrypi.org/help/faqs/>
- Ries, E. (2012). *A Startup Enxuta*. São Paulo: Leya.
- Roberson, D. A., Espalin, D., & Wicker, R. B. (Outubro de 2013). 3D printer selection: A decision-making evaluation and ranking model, *Virtual and Physical Prototyping*. *Virtual and Physical Prototyping*, 8(Issue 3), 201-212.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Nova Cultural.
- Sponder, J. C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (Janeiro de 2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 4-30.
- Startup Weekend. (2018). *Startup Weekend - Learn, Network, Startup*. Acesso em 05 de Setembro de 2018, disponível em Startup Weekend: <https://startupweekend.org/>
- Stevens, G. A., & Burley, J. (Maio-Junho de 1997). 3000 raw ideas equals 1 commercial success! *Research Technology Management*, 40(3).
- TechCrunch. (28 de Junho de 2018). <https://techcrunch.com/2018/06/28/bird-has-officially-raised-a-whopping-300m-as-the-scooter-wars-heat-up/>. Acesso em 02 de Agosto de 2018, disponível em TechCrunch: <https://techcrunch.com/2018/06/28/bird-has-officially-raised-a-whopping-300m-as-the-scooter-wars-heat-up/>
- Valor Econômico. (2015). *Priceline, dos EUA, compra fatia do Hotel Urbano por US\$ 60 milhões*. Acesso em 12 de Outubro de 2015, disponível em Valor Econômico: <http://www.valor.com.br/empresas/4122836/priceline-dos-eua-compra-fatia-do-hotel-urbano-por-us-60-milhoes>
- Wayra Brazil. (2015). *Wayra Brazil*. Acesso em 11 de Outubro de 2015, disponível em Wayra Brazil: <http://wayra.co/en/br>

Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (Março de 2015). Engaging with Startups to Enhance Corporate. *California Management Review*, 57(2), 66-90.

Wessel, M. (2012). *Why Big Companies Can't Innovate*. Acesso em 11 de Outubro de 2015, disponível em Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/09/why-big-companies-cant-innovate>

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome do(a) Entrevistado(a):

Formação:

Nome da Empresa:

Data e hora da entrevista

Cargo/Função:

Bloco 1: O QUÊ: Contextualização sobre o programa

1. Como você define o [nome do programa]?
2. Quando ele foi criado?

Bloco 2: POR QUÊ: Objetivos do programa e motivações da escolha do formato

3. Quais os objetivos do [nome do programa]?
4. Por que a [nome da corporação] escolheu esse formato para se engajar com *startups*?
5. Quais os KPIs vocês utilizam para medir os resultados do programa?

Bloco 3: QUEM: Quem operacionaliza o programa (área e parceiros)

6. Qual a área da corporação responsável pelo programa?
7. Vocês contam com parceiros na execução do programa?
8. Há outras parcerias?
9. Quais as áreas da corporação são envolvidas no programa?

Bloco 4: COMO: Modelo de operação dos programas

10. Como funciona o processo de prospecção e seleção de *startups*?
11. Com que frequência vocês buscam *startups*?
12. Que tipo de *startups* procuram? [EXPLORAR: estágio da *startup*, região em que atuam, mercado em que atuam]
13. Com quantas *startups* buscam se relacionar? Quantas já passaram pelo programa?
14. Por quanto tempo se relacionam com cada *startup*? O que acontece durante esse período? [EXPLORAR: quais as atividades desenvolvidas]
15. Que tipo de apoio ou incentivo é oferecido para as *startups*?
16. Há investimento financeiro na *startup*? Por quê?

17. Onde o programa acontece? As *startups* ficam fisicamente incubadas? Por quê?
18. Quais as contrapartidas esperadas? Por quê?
19. Há contrapartida em *equity*?
20. Qual o tipo de vínculo entre a empresa e as *startups* participantes? [EXPLORAR: se há contrato de parceria, sociedade, contrato comercial ou outro tipo de vínculo]
21. Qual a estrutura necessária para rodar o programa?
22. Que riscos há nessa relação?

APÊNDICE B: MAPEAMENTO DO MERCADO – INICIATIVA POR EMPRESA E TIPO DE PROGRAMA

Nome do Programa	Empresa(s)	Tipo de Programa	Subtipo (se aplicável)
100% Saúde	IBM	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Abril Plug and Play	Editora Abril	Aceleradoras	
Acelera Agro	Algar Agro	Aceleradoras	
AES Tietê Inovação	AES Tietê Energia	Aceleradoras	
AgroStart	Basf	Aceleradoras	
Ahead Banco do Brasil	Banco do Brasil	Aceleradoras	
Ahead IBM Watson	IBM	Aceleradoras	
Ahead Visa	Visa	Aceleradoras	
Algar Ventures	Algar Holding	Investimentos	
Algar Ventures Open	Algar Holding	Aceleradoras	
Alpha Inova	Alphaville Urbanismo	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Amérigo	Telefônica	Investimentos	
AWS Activate	Amazon Web Services	Plataforma	
Baidu Acelera	Baidu	Aceleradoras	
b-Connect	BRF	Desafios e desenvolvimento de negócios	
BeautyHack	L'Oréal Brasil	Eventos	Hackathons
Bem-Startup Unimed	Unimed Porto Alegre	Aceleradoras	
BMG UpTech	BMG	Investimentos	
BoostLab	BTG Pactual	Desafios e desenvolvimento de negócios	
BR Malls Partners	BR Malls Participações	Aceleradoras	
Braskem Labs Challenge	Braskem, Braskem Petroquímica	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Braskem Labs Ignition	Braskem, Braskem Petroquímica	Aceleradoras	
Braskem Labs Scale	Braskem, Braskem Petroquímica	Aceleradoras	
Brinks UP!	Brinks	Aceleradoras	
Business Lab	Peugeot Citroën	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Campus São Paulo	Google	Coworking e Hubs de Inovação	
Circuito de Startups Nutron	Nutron	Eventos	Pitches e desenvolvimento de negócios
Coca Cola OpenUP The Boat Challenge	Coca-Cola	Desafios e desenvolvimento de negócios	

Nome do Programa	Empresa(s)	Tipo de Programa	Subtipo (se aplicável)
Conecta	BMG	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Coonect Fintech	Banricoop	Desafios e desenvolvimento de negócios	
CPFL Inova	CPFL Energia	Aceleradoras	
Creative Startups	Samsung	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Crowdworking	Telefônica	Coworking e Hubs de Inovação	
Cubo	Itaú Unibanco	Coworking e Hubs de Inovação	
DataLab Serasa Experian	Serasa Experian	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Desafio Ambev - "Data Gathering - Cervejaria do Futuro"	Ambev	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Desafio América Latina - Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Desafio Biomassa Cítrica	Citrosuco	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Desafio Caixa	Caixa Econômica	Aceleradoras	
Desafio Cisco de Inovação Urbana	Cisco	Aceleradoras	
Desafio Klabin	Klabin	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Desafio Logística Inteligente	BRF	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Desafio Petrobras Distribuidora para Startups	Petrobras Distribuidora	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Desafio Pfizer	Pfizer	Eventos	Competições de Startups
Desafio Roche	Roche	Eventos	Competições de Startups
Desafio RTM	RTM	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Desafio Smart Trading - Votorantim Energia	Votorantim Energia	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Desafio Soluções para a Colheita	Citrosuco	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Desafio Tecnológico Gestão de Bairros	MRV	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Desafio Territórios Inteligentes	Votorantim	Desafios e desenvolvimento de negócios	

Nome do Programa	Empresa(s)	Tipo de Programa	Subtipo (se aplicável)
Desafio Transformando a Jornada Oncológica	Roche	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Desafios Fibria	Fibria	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Digital Accelerator - Mondelēz	Mondelēz Brasil	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Digital Day	Andrade Gutierrez	Desafios e desenvolvimento de negócios	
EDP Starter Brasil	EDP	Aceleradoras	
Embraer Open Innovation	Embraer	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Energy Start	Enel Distribuição Rio, Enel Distribuição Ceará	Aceleradoras	
Engelbanc Inova	Engelbanc	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Eretz.bio Einstein	Hospital Albert Einstein	Coworking e Hubs de Inovação	
Espaço NAVE	Estácio	Aceleradoras	
Estação Hack	Facebook	Coworking e Hubs de Inovação	
Eurofarma Synapsis	Eurofarma	Aceleradoras	
Fast Dating	Tecnisa	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Fibria Insight	Fibria	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Ford Fund Lab: Inovação e Mobilidade	Ford	Aceleradoras	
Fundo Aeroespacial	Embraer	Investimentos	
Fundo BR Startups	Microsoft, Monsanto, BB Seguridade, Algar Holding, Banco Votorantim, Qualcomm	Investimentos	
Garagem Duratex	Duratex	Aceleradoras	
Gerdau Challenge	Gerdau Aços Longos	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Germinar - M. Dias Branco	M. Dias Branco	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Hello Tomorrow Brasil - Desafio de Startups	Carrefour	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Hering Conecta	Hering	Desafios e desenvolvimento de negócios	
IBM Global Entrepreneur	IBM	Plataforma	
IBM SmartCamp Brasil	IBM	Eventos	Competições de Startups

Nome do Programa	Empresa(s)	Tipo de Programa	Subtipo (se aplicável)
Ideas for Milk	Embrapa	Eventos	Competições de Startups
iDEXO	Totvs	Coworking e Hubs de Inovação	
Infra i9	Camargo Corrêa	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Innovation Challenge on Aging Consumers	Johnson & Johnson	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Innovation Day 3M, Anprotec & Consecti	3M	Eventos	Pitches e desenvolvimento de negócios
Inova VLI	VLI Multimodal	Desafios e desenvolvimento de negócios	
InovaBra Habitat	Bradesco	Coworking e Hubs de Inovação	
InovaBra Startups	Bradesco	Desafios e desenvolvimento de negócios	
InovaBra Ventures	Bradesco	Investimentos	
Inove Positivo	Positivo Informática	Investimentos	
InterCement Startup Challenge	InterCement	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Investment Ready - Encouraging Future Generations	Allianz	Aceleradoras	
JSL Labs	JSL	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Launchpad Accelerator São Paulo	Google	Aceleradoras	
Leanplay Brasil	Masisa	Aceleradoras	
Lever-UP	Unilever Brasil	Aceleradoras	
Lever-UP	Unilever Brasil	Aceleradoras	
Liberty Open Colab	Liberty Seguros	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Liga AutoTech	Mercedes-Benz, Eaton, Webmotors, Cummins	Aceleradoras	
Liga Emerging Technologies	TIVIT	Aceleradoras	
Liga IoT	TIVIT, Intel	Aceleradoras	
Liga Retail	GPA	Aceleradoras	
Link One - Unimed BH	Unimed BH	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Microsoft Innovation Center	Microsoft	Coworking e Hubs de Inovação	
Microsoft para Startups	Microsoft	Plataforma	
Mind 4.0	Vallourec	Desafios e desenvolvimento de negócios	

Nome do Programa	Empresa(s)	Tipo de Programa	Subtipo (se aplicável)
Mining Labs	Nexa	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Movida Labs	Movida Rent a Car	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Multiplus Startups	Multiplus	Desafios e desenvolvimento de negócios	
NeoGera - Intercement	InterCement	Aceleradoras	
Oito - Aceleradora	Oi	Aceleradoras	
Oito - Hub de Inovação	Oi	Coworking e Hubs de Inovação	
Open thyssenkrupp	ThyssenKrupp	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Oracle Scaleup Ecosystem	Oracle	Plataforma	
Oracle Startup Cloud Accelerator	Oracle	Aceleradoras	
Órbi - Hub de Inovação	Localiza,MRV,Banco Intermedium	Coworking e Hubs de Inovação	
Oxigênio - Hub de Inovação	Porto Seguro	Coworking e Hubs de Inovação	
Oxigênio Aceleradora	Porto Seguro	Aceleradoras	
Oxigênio Funil de Startups	Porto Seguro	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Pitch - Iguatemi	Iguatemi	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Pitch Day Pão de Açúcar	GPA	Eventos	Pitches e desenvolvimento de negócios
Pontes para Inovação	Embrapa	Eventos	Pitches e desenvolvimento de negócios
Prêmio Engie Brasil de Inovação	Engie Brasil Energia	Eventos	Competições de Startups
Programa de Aceleração da Visa	Visa	Aceleradoras	
Programa Natura Startups	Natura	Aceleradoras	
Projeto Copel+	Copel	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Pulse - Hub de Inovação	Raízen Combustíveis	Coworking e Hubs de Inovação	
Qualcomm Ventures	Qualcomm	Investimentos	
Radar Santander	Santander	Aceleradoras	
Renault Experience	Renault	Aceleradoras	
Retail Tech Pitch Day	Hering	Eventos	Pitches e desenvolvimento de negócios
Safira Inovação	Safira Energia	Investimentos	

Nome do Programa	Empresa(s)	Tipo de Programa	Subtipo (se aplicável)
SAP Startup Focus	SAP	Plataforma	
Shell Startup Challenge Brasil	Shell Brasil	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Spin / WEG	WEG Equipamentos	Aceleradoras	
Tese de Impacto Social em Energia	AES Eletropaulo	Aceleradoras	
The Venture	Pernod Ricard	Eventos	Competições de Startups
Totvs Ventures	Totvs	Investimentos	
Up Innovation Lab	Accenture	Desafios e desenvolvimento de negócios	
Vetor AG	Andrade Gutierrez	Aceleradoras	
Wayra	Telefônica	Aceleradoras	
WIP - Work in Progress	Gerdau, InterCement, Tigre, Vedacit	Aceleradoras	
ZX Ventures	Ambev	Investimentos	

APÊNDICE C: MAPEAMENTO DO MERCADO – INICIATIVA POR REGIÃO

Nome do Programa	Base - Cidade	Base - Estado
100% Saúde	São Paulo	SP
Abril Plug and Play	São Paulo	SP
Acelera Agro	Uberlândia	MG
AES Tietê Inovação	São Paulo	SP
AgroStart	São Paulo	SP
Ahead Banco do Brasil	São Paulo	SP
Ahead IBM Watson	São Paulo	SP
Ahead Visa	São Paulo	SP
Algar Ventures	Uberlândia	MG
Algar Ventures Open	São Paulo	SP
Alpha Inova	São Paulo	SP
Amérigo	São Paulo	SP
AWS Activate	Remoto	
Baidu Acelera	São Paulo	SP
b-Connect	Brasil	
BeautyHack	Sao Paulo	SP
Bem-Startup Unimed	Porto Alegre	RS
BMG UpTech	Belo Horizonte	MG
BoostLab	São Paulo	SP
BR Malls Partners	São Paulo	SP
Braskem Labs Challenge	São Paulo	SP
Braskem Labs Ignition	São Paulo	SP
Braskem Labs Scale	São Paulo	SP
Brinks UP!	São Paulo	SP
Business Lab	São Paulo	SP
Campus São Paulo	São Paulo	SP
Circuito de Startups Nutron	Campinas	SP
Coca Cola OpenUP The Boat Challenge	Não identificada	
Conecta	São Paulo	SP
Coonect Fintech	São Paulo	SP
CPFL Inova	São Paulo	SP
Creative Startups	Nacional	Vários Estados
Crowdworking	Nacional	
Cubo	São Paulo	SP
DataLab Serasa Experian	São Paulo	SP
Desafio Ambev - "Data Gathering - Cervejaria do Futuro"	São Paulo	SP
Desafio América Latina - Johnson & Johnson	São Paulo	SP
Desafio Biomassa Cítrica	Matão	SP
Desafio Caixa	São Paulo	SP
Desafio Cisco de Inovacao Urbana	Rio de Janeiro	RJ

Nome do Programa	Base - Cidade	Base - Estado
Desafio Klabin	Jundiaí	SP
Desafio Logística Inteligente	São Paulo	SP
Desafio Petrobras Distribuidora para Startups	Rio de Janeiro	RJ
Desafio Pfizer	São Paulo	SP
Desafio Roche	São Paulo	SP
Desafio RTM	São Paulo	SP
Desafio Smart Trading - Votorantim Energia	São Paulo	SP
Desafio Soluções para a Colheita	Matão	SP
Desafio Tecnológico Gestão de Bairros	Rio de Janeiro	RJ
Desafio Territórios Inteligentes	São Paulo	SP
Desafio Transformando a Jornada Oncológica	São Paulo	SP
Desafios Fibria	São Paulo	SP
Digital Accelerator - Mondelēz	São Paulo	SP
Digital Day	São Paulo	SP
EDP Starter Brasil	São Paulo	SP
Embraer Open Innovation	Não identificada	
Energy Start	Rio de Janeiro	RJ
Engebanc Inova	São Paulo	SP
Eretz.bio Einstein	São Paulo	SP
Espaço NAVE	Rio de Janeiro	RJ
Estação Hack	São Paulo	SP
Eurofarma Synapsis	São Paulo	SP
Fast Dating	São Paulo	SP
Fibria Insight	Nacional	
Ford Fund Lab: Inovação e Mobilidade	Sao Paulo	SP
Fundo Aeroespacial	São Paulo	SP
Fundo BR Startups	Rio de Janeiro	RJ
Garagem Duratex	São Paulo	SP
Gerdau Challenge	Nova Lima	MG
Germinar - M. Dias Branco	São Paulo	SP
Hello Tomorrow Brasil - Desafio de Startups	São Paulo	SP
Hering Conecta	Blumenau	SC
IBM Global Entrepreneur	São Paulo	SP
IBM SmartCamp Brasil	São Paulo	SP
Ideas for Milk	Juiz de Fora	MG
iDEXO	São Paulo	SP
Infra i9	São Paulo	SP
Innovation Challenge on Aging Consumers	São Paulo	SP
Innovation Day 3M, Anprotec & Consecti	Sumaré	SP
Inova VLI	São Paulo	SP
InovaBra Habitat	São Paulo	SP
InovaBra Startups	São Paulo	SP
InovaBra Ventures	São Paulo	SP
Inove Positivo	Curitiba	PR

Nome do Programa	Base - Cidade	Base - Estado
InterCement Startup Challenge	São Paulo	SP
Investment Ready - Encouraging Future Generations	São Paulo	SP
JSL Labs	São Paulo	SP
Launchpad Accelerator São Paulo	São Paulo	SP
Leanplay Brasil	Sao Paulo	SP
Lever-UP	São Paulo	SP
Lever-UP	São Paulo	SP
Liberty Open Colab	Nacional	SP
Liga AutoTech	São Paulo	SP
Liga Emerging Technologies	São Paulo	SP
Liga IoT	São Paulo	SP
Liga Retail	Sao Paulo	SP
Link One - Unimed BH	Belo Horizonte	MG
Microsoft Innovation Center	Múltiplas localidades	
Microsoft para Startups	São Paulo	SP
Mind 4.0	Belo Horizonte	MG
Mining Labs	São Paulo	SP
Movida Labs	São Paulo	SP
Multiplus Startups	São Paulo	SP
NeoGera - Intercement	São Paulo	SP
Oito - Aceleradora	Rio de Janeiro	RJ
Oito - Hub de Inovação	Rio de Janeiro	RJ
Open thyssenkrupp	São Leopoldo	RS
Oracle Scaleup Ecosystem	Virtual	
Oracle Startup Cloud Accelerator	São Paulo	SP
Órbi - Hub de Inovação	Belo Horizonte	MG
Oxigênio - Hub de Inovação	São Paulo	SP
Oxigênio Aceleradora	São Paulo	SP
Oxigênio Funil de Startups	São Paulo	SP
Pitch - Iguatemi	São Paulo	SP
Pitch Day Pão de Açúcar	Sao Paulo	SP
Pontes para Inovação	Brasília	DF
Prêmio Engie Brasil de Inovação	Rio de Janeiro	RJ
Programa de Aceleração da Visa	São Paulo	SP
Programa Natura Startups	Recife	PE
Projeto Copel+	Curitiba	PR
Pulse - Hub de Inovação	Piracicaba	SP
Qualcomm Ventures	São Paulo	SP
Radar Santander	São Paulo	SP
Renault Experience	Curitiba	PR
Retail Tech Pitch Day	Blumenau	SC
Safira Inovação	São Paulo	SP
SAP Startup Focus	São Paulo	SP

Nome do Programa	Base - Cidade	Base - Estado
Shell Startup Challenge Brasil	Rio de Janeiro	RJ
Spin / WEG	Jaraguá do Sul	SC
Tese de Impacto Social em Energia	São Paulo	SP
The Venture	Sao Paulo	SP
Totvs Ventures	São Paulo	SP
Up Innovation Lab	São Paulo	SP
Vetor AG	São Paulo	SP
Wayra	São Paulo	SP
WIP - Work in Progress	São Paulo	SP
ZX Ventures	São Paulo	SP

APÊNDICE D: MAPEAMENTO DO MERCADO – INICIATIVA POR DATA DE INÍCIO, RECORRÊNCIA, ATIVIDADE, ENVOLVIMENTO DE INVESTIMENTO E EQUITY

Nome do Programa	Pontual ou Recorrente	Ano de Início	Ativo ou Inativo	Investimento?	Equity?
100% Saúde	Recorrente	2018	Ativo	Não	Não
Abril Plug and Play	Recorrente	2014	Inativo	Sim	Sim
Acelera Agro	Pontual	2016	Inativo	Não	Não
AES Tietê Inovação	Recorrente	2016	Ativo	Sim	Sim
AgroStart	Recorrente	2016	Ativo	Sim	Sim
Ahead Banco do Brasil	Pontual	2018	Ativo	Sim	Sim
Ahead IBM Watson	Pontual	2017	Ativo	Sim	Sim
Ahead Visa	Pontual	2016	Ativo	Sim	Sim
Algar Ventures	Recorrente	2016	Ativo	Sim	Sim
Algar Ventures Open	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não
Alpha Inova	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não
Amérigo	Recorrente	2012	Ativo	Sim	Sim
AWS Activate	Recorrente		Ativo	Não	Não
Baidu Acelera	Pontual	2016	Inativo	Não	Sim
b-Connect	Recorrente	2016	Ativo	Não	Não
BeautyHack	Pontual	2016	Inativo	Não	Não
Bem-Startup Unimed	Recorrente	2017	Ativo	Sim	Sim
BMG UpTech	Recorrente	2016	Ativo	Sim	Sim
BoostLab	Recorrente	2018	Ativo	Não	Não
BR Malls Partners	Pontual	2017	Ativo	Não	Não
Braskem Labs Challenge	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não
Braskem Labs Ignition	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não
Braskem Labs Scale	Recorrente	2015	Ativo	Não	Não
Brinks UP!	Recorrente	2017	Ativo	Sim	Sim
Business Lab	Não identificado	2016	Ativo	Sim	Sim
Campus São Paulo	Recorrente	2016	Ativo	Não	Não
Circuito de Startups Nutron	Pontual	2018	Inativo	Não	Não
Coca Cola OpenUP The Boat Challenge	Pontual	2016	Inativo	Não	Não
Conecta	Pontual	2017	Ativo	Sim	Sim
Coonect Fintech	Pontual	2017	Ativo	Não	Não
CPFL Inova	Pontual	2017	Ativo	Sim	Não
Creative Startups	Recorrente	2015	Ativo	Sim	Não
Crowdworking	Recorrente	2014	Ativo	Não	Não
Cubo	Recorrente	2015	Ativo	Não	Não
DataLab Serasa Experian	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não

Nome do Programa	Pontual ou Recorrente	Ano de Início	Ativo ou Inativo	Investimento?	Equity?
Desafio Ambev - "Data Gathering - Cervejaria do Futuro"	Pontual	2017	Ativo	Não	Não
Desafio América Latina - Johnson & Johnson	Pontual	2018	Ativo	Sim	Não
Desafio Biomassa Cítrica	Pontual	2017	Inativo	Não	Não
Desafio Caixa	Pontual	2016	Inativo	Sim	Não
Desafio Cisco de Inovacao Urbana	Pontual	2015	Inativo	Não	Não
Desafio Klabin	Pontual	2018	Ativo	Não	Não
Desafio Logística Inteligente	Pontual	2018	Ativo	Não	Não
Desafio Petrobras Distribuidora para Startups	Pontual	2018	Ativo	Sim	Não
Desafio Pfizer	Recorrente	2015	Ativo	Não	Não
Desafio Roche	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não
Desafio RTM	Pontual	2017	Inativo	Não	Não
Desafio Smart Trading - Votorantim Energia	Pontual	2017	Ativo	Não	Não
Desafio Soluções para a Colheita	Pontual	2017	Ativo	Não	Não
Desafio Tecnológico Gestão de Bairros	Recorrente	2017	Inativo	Não	Não
Desafio Territórios Inteligentes	Pontual	2017	Ativo	Não	Não
Desafio Transformando a Jornada Oncológica	Pontual	2017	Ativo	Sim	Não
Desafios Fibria	Pontual	2017	Ativo	Não	Não
Digital Accelerator - Mondelēz	Recorrente	2015	Inativo	Sim	Não
Digital Day	Pontual	2017	Ativo	Não	Não
EDP Starter Brasil	Recorrente	2017	Ativo	Sim	Não
Embraer Open Innovation	Recorrente		Ativo	Não	Não
Energy Start	Pontual	2017	Ativo	Sim	Não
Engebanc Inova	Pontual	2018	Ativo	Não	Não
Eretz.bio Einstein	Recorrente	2017	Ativo	Sim	Sim
Espaço NAVE	Recorrente	2014	Inativo	Não	Não
Estação Hack	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não
Eurofarma Synapsis	Pontual	2017	Ativo	Não	Não
Fast Dating	Recorrente	2011	Ativo	Não	Não
Fibria Insight	Pontual	2017	Inativo	Não	Não
Ford Fund Lab: Inovação e Mobilidade	Pontual	2017	Inativo	Sim	Não
Fundo Aeroespacial	Recorrente	2014	Ativo	Sim	Sim
Fundo BR Startups	Recorrente	2012	Ativo	Sim	Sim
Garagem Duratex	Pontual	2018	Ativo	Não	Não
Gerdaul Challenge	Pontual	2018	Ativo	Não	Não
Germinar - M. Dias Branco	Pontual	2018	Ativo	Não	Não
Hello Tomorrow Brasil - Desafio de Startups	Pontual	2017	Inativo	Sim	Não

Nome do Programa	Pontual ou Recorrente	Ano de Início	Ativo ou Inativo	Investimento?	Equity?
Hering Conecta	Pontual	2018	Ativo	Não	Não
IBM Global Entrepreneur	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não
IBM SmartCamp Brasil	Recorrente	2011	Inativo	Não	Não
Ideas for Milk	Recorrente	2016	Ativo	Sim	Não
iDEXO	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não
Infra i9	Pontual	2018	Ativo	Não	Não
Innovation Challenge on Aging Consumers	Pontual	2017	Inativo	Não	Não
Innovation Day 3M, Anprotec & Consecti	Recorrente	2014	Ativo	Não	Não
Inova VLI	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não
InovaBra Habitat	Recorrente	2018	Ativo	Não	Não
InovaBra Startups	Recorrente	2014	Ativo	Não	Não
InovaBra Ventures	Recorrente	2016	Ativo	Sim	Não
Inove Positivo	Recorrente	2017	Ativo	Sim	Sim
InterCement Startup Challenge	Pontual	2018	Ativo	Não	Não
Investment Ready - Encouraging Future Generations	Pontual	2017	Ativo	Sim	Não
JSL Labs	Pontual	2017	Ativo	Sim	Não
Launchpad Accelerator São Paulo	Recorrente	2018	Ativo	Não	Não
Leanplay Brasil	Pontual	2016	Inativo	Sim	Não
Lever-UP	Recorrente	2018	Ativo	Não	Não
Lever-UP	Pontual	2018	Ativo	Não	Não
Liberty Open Colab	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não
Liga AutoTech	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não
Liga Emerging Technologies	Pontual	2017	Ativo	Não	Não
Liga IoT	Pontual	2017	Ativo	Não	Não
Liga Retail	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não
Link One - Unimed BH	Recorrente	2017	Ativo	Sim	Sim
Microsoft Innovation Center	Recorrente		Ativo	Não	Não
Microsoft para Startups	Recorrente	2008	Ativo	Não	Não
Mind 4.0	Pontual	2018	Ativo	Não	Não
Mining Labs	Recorrente	2016	Ativo	Sim	Não
Movida Labs	Pontual	2017	Ativo	Não	Não
Multiplus Startups	Pontual	2017	Ativo	Não	Não
NeoGera - Intercement	Recorrente	2014	Inativo	Sim	Sim
Oito - Aceleradora	Recorrente	2017	Ativo	Sim	Sim
Oito - Hub de Inovação	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não
Open thyssenkrupp	Pontual	2015	Ativo	Não	Não
Oracle Scaleup Ecosystem	Recorrente	2018	Ativo	Não	Não
Oracle Startup Cloud Accelerator	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não
Órbi - Hub de Inovação	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não

Nome do Programa	Pontual ou Recorrente	Ano de Início	Ativo ou Inativo	Investimento?	Equity?
Oxigênio - Hub de Inovação	Recorrente	2015	Ativo	Não	Não
Oxigênio Aceleradora	Recorrente	2015	Ativo	Sim	Sim
Oxigênio Funil de Startups	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não
Pitch - Iguatemi	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não
Pitch Day Pão de Açúcar	Pontual	2017	Inativo	Não	Não
Pontes para Inovação	Pontual	2017	Ativo	Sim	Não
Prêmio Engie Brasil de Inovação	Recorrente	2015	Ativo	Não	Não
Programa de Aceleração da Visa	Recorrente	2017	Ativo	Sim	Não
Programa Natura Startups	Pontual	2018	Ativo	Não	Não
Projeto Copel+	Pontual	2017	Ativo	Sim	Não
Pulse - Hub de Inovação	Recorrente	2017	Ativo	Não	Não
Qualcomm Ventures	Recorrente	2012	Ativo	Sim	Sim
Radar Santander	Pontual	2016	Ativo	Não	Não
Renault Experience	Recorrente	2016	Ativo	Sim	Não
Retail Tech Pitch Day	Pontual	2018	Ativo	Não	Não
Safira Inovação	Pontual	2018	Ativo	Sim	Sim
SAP Startup Focus	Recorrente	2015	Ativo	Não	Não
Shell Startup Challenge Brasil	Pontual	2017	Ativo	Sim	Sim
Spin / WEG	Pontual	2018	Inativo	Não	Não
Tese de Impacto Social em Energia	Pontual	2017	Ativo	Não	Não
The Venture	Recorrente	2014	Ativo	Não	Não
Totvs Ventures	Recorrente	2013	Ativo	Sim	Sim
Up Innovation Lab	Recorrente	2016	Ativo	Não	Não
Vetor AG	Pontual	2018	Ativo	Não	Não
Wayra	Recorrente	2012	Ativo	Sim	Sim
WIP - Work in Progress	Pontual	2016	Inativo	Sim	Sim
ZX Ventures	Recorrente	2015	Ativo	Sim	Sim